

إعداد

أ.د. حسين مصطفى هلالى

المستشار بالإتحاد العربى

لتنمية الموارد البشرية

د. إيمان صالح حسن عبد الفتاح

المستشار بالإتحاد العربى

لتنمية الموارد البشرية

د. ريم الألفى

المستشار بالإتحاد العربى

لتنمية الموارد البشرية

د. غريب جبر غنام

المستشار بالإتحاد العربى

لتنمية الموارد البشرية

محمد محمد الألفى

المستشار بالإتحاد العربى

لتنمية الموارد البشرية





الإدارة الإلكترونية

الطبعة الأولى

2010



دار السحاب للنشر والتوزيع

8 شارع محمد السادات

شقة 1 – النزهة الجديدة - القاهرة

جمهورية مصر العربية

ت : 0020226202189 ف 0020226224957

محمول 0105700336

www.elsahab.com

Email: info@elsahab.com

رقم الإيداع/ ٢٠٠٩/١٦٢٢٨

الترقيم الدولى/ 977-6190-57-x

الإدارة الإلكترونية

إعـداد

أ.د. حسين مصطفى هلالى
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية

د . إيمان صالح حسن عبد الفتاح
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية

د . ريم الألفى
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية

د. غريب جبر غنام
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية

محمد محمد الألفى
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية



للنشر والتوزيع

٢٠١٠

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

إنطلاقًا من الدور الريادي للاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية في الارتقاء بالفكر الإداري العربي ومسئولياته وفق رسالته وما يتبناه من أهداف . دأبنا على عقد وإقامة سلسلة من الأنشطة والفعاليات المتواصلة عنوانها المؤتمرات والملتقيات والندوات وورش العمل مستهدفين معالجة التحديات التي تواجه منظومة الموارد البشرية وكل ما يقف عائقًا في وجه التنمية الإدارية ومتطلبات الإرتقاء بأداء الأجهزة الحكومية العربية فضلاً عن تطوير الأداء المؤسسي والفردي في القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني.

لذا كان موضوع هذا المؤتمر وفق رؤية الإتحاد من أن عمليات التغيير والتجديد لمواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته واستحقاقاته لا يمكن أن تكون بأنساق تقليدية. وبالتالي فإن الإبداع فكرًا ومنهجًا وتطبيقًا في مجال الإدارة الإلكترونية يتيح التفوق والامتياز انسجامًا مع تداعيات العلولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. داعيا المولى عز وجل أن يديم نعمة النجاح والتوفيق للاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية وأفراد أسرته؛ التي بعطاء كل فرد فيها يزداد الاتحاد نجاحًا وقيمة فكل الشكر لهم

والله الموفق،،،

المدير العام

م/ أيمن الجندي

التحول نحو التجارة الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

إعداد الأستاذ الدكتور

حسين مصطفى هلالى

المستشار بالإتحاد العربى

لتنمية الموارد البشرية

حول التجارة الإلكترونية

ECTRONIC COMMERCEEL

تعرف منظمة التجارة العالمية التجارة الإلكترونية على أنها مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية. كما يعرف البعض التجارة الإلكترونية بأنها تنفيذ بعض أو كل العمليات التجارية في السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى أى باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهى وسيلة سهلة وسريعة لإبرام الصفقات التجارية إلكترونيا سواء كانت التجارة في السلع والخدمات، أو المعلومات وبرامج الكمبيوتر.

هذا وقد قامت كثير من البنوك بتقديم خدمة مصرفية جديدة بإصدار بطاقات فيزا خاصة بالإنترنت فقط وذلك لتشجيع عملائها على الدخول في عالم التجارة الإلكترونية بما توفره هذه البطاقات من سرعة وأمان (حيث يتم تأمين جميع المشتروات) وسهولة في التعامل وتقدم هذه البطاقات[1] خدمة مصرفية عالية حيث تشمل إطلاع العميل على الحسابات الجارية الخاصة به، وإمكانية التحويل بين الحسابات، وحسابات التوفير، وسداد مستحقات بطاقات الائتمان، وطلب دفتر شيكات، والوقوف على آخر أسعار العملات والاتصال بالبنك عن طريق البريد الإلكتروني للاستفسار عن الخدمات البنكية التى يقدمها.

---

[1] - قامت بنوده بإضافة خدمة جديدة إلى هذه البطاقات عن طريق ضمان البنك قيمة صفقات التجارة الإلكترونية إذا لم يمكن صاحب البطاقة من الحصول على حقه من التاجر الذى تعامله معه.

وقد انتشرت التجارية الإلكترونية في معظم دول العالم من الشرق إلى الغرب (الولايات المتحدة الأمريكية، غرب أوربا، اليابان ودول أخرى كثيرة) وأثبتت نجاحها نتيجة لما شهده العالم من التقدم التكنولوجي الهائل وزيادة حدة الترابط بين الأسواق، والمستقبل المنظور يبشر لها بتعدد هائل على المستوى العالمي وستكون أحد الظواهر المميزة في العقد المقبل. حيث تشير التوقعات إلى ارتفاع حجم التجارة الإلكترونية إلى ٢٠٠ مليار دولار عام ٢٠٠٠٥ مقابل ١,٨ مليار عام ١٩٩٧.

أنواع التجارة الإلكترونية:

١ - تجارة الأعمال مع الأعمال Business of Business

يقتصر التعامل في هذا النوع من التجارة على الشركة وعدد من مورديها وعملائها الكبار، عن طريق شفرة[1] وعناوين على شبكة الإنترنت (World Wide Web) خاصة بالشركة لا تنشر على الملأ وتبلغ نسبة هذا النوع نحو ٨٥٪ من إجمالى حجم التجارة الإلكترونية. ويساعد أسلوب التشفير في تحقيق المزايا التالية:

- خصوصية وسرية المعلومات.
- صحة الرسالة أى التأكد من عدم وقوع أى تغيرات أثناء حركة الرسالة.
- التأكيد على مسئولية البائع والمشترى نحو العقد.
- التوافق في إجراء العملية بحيث يستطيع المشتري والبائع إقامة هذه العملية من دون عوائق ناتجة عن اختلاف البرامج المستخدمة من الطرفين.

٢ - تجارة الأعمال مع المستهلكين Business to Consumer

ويطلق البعض على هذا النوع التسوق الإلكتروني Electronic Shopping أو تجارة التجزئة الإلكترونية Electronic Retailing لتمييزه عن التجارة

---

1 - وتسمى المعاملات الإلكترونية (Set) وقد استحدثته شركة بطاقات الائتمان VISA و MasterCard وتضمن هذه المعاملات خصوصية ومنع أي تلاعب فيها.

الإلكترونية بين قطاعات الأعمال. وتبلغ نسبة هذا النوع نحو ١٥٪ من إجمالى حجم التجارة الإلكترونية.

أسلوب الدفع:

١ - الدفع بواسطة بطاقة الائتمان عبر شبكة الإنترنت، وهو أكثر أشكال الدفع ارتباطا بالتسوق الإلكتروني.

٢ - الدفع عن طريق الشيك أو نقدا عند التسليم بعد الشراء من المواقع التجارية على الإنترنت.

أهمية التجارة الإلكترونية:

- تسمح التجارة الإلكترونية بالتسوق عبر شبكة الإنترنت عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر بين المتعاملين، وبذلك فهي تستغنى عن المستندات الورقية وما تستلزمه من نفقات، كما تساهم في تبسيط وتنظيم عمليات المشروعات وتحقيق أهدافها عن طريق القضاء على التأخير في إصدار القرارات الإدارية.

- توفر في النفقات الإدارية ونفقات الاتصال وغيرها حيث تعتبر بديلا عن تخصيص جزء كبير من رأس المال في إقامة علاقات مستمرة بين البائعين والمشترين، كما أنها تسمح بإتمام عملية التوزيع رأسا للمستهلك.

- ترشيد القرارات التى يتخذها كل من البائعين والمشترين بما تتميز به من تدفق المعلومات بينهم في وقت مناسب وبطريقة منسقة ودقيقة.

- مما يسمح بسهولة المقارنة بين المنتجات سواء من ناحية الأسعار أو الجودة أو طريقة الدفع.

- تعتبر ذات أهمية خاصة لكل من المنتجين والمستهلكين خاصة في الدول النامية، حيث أنها تستطيع التغلب على الحواجز التقليدية للمسافات ونقص المعلومات عن الفرص التصديرية.

القانون الذى يحكم الالتزامات التعاقدية في التجارة الإلكترونية :

مما هو جدير بالذكر أن التجارة الإلكترونية تتميز بثلاث أمور تستدعى تطبيق أحكام قانونية خاصة بها :

- إبرام الصفقات بين مورد السلع أو الخدمة وطالبها وهما على مسافة كل واحد من الآخر.

- لا تتقيد بالحدود، الأمر الذى يطرح عددا من المسائل القانونية أهمها القانون الواجب تطبيقه في حالة النزاع، وحماية العلامات المسجلة، واللغة التي يتعين إبرام الصفقة بها، والأنظمة المصرفية الواجب التقيد بها أو مراعاتها.

- تقوم على تعاقد بدون مستندات أو مرتكزات مادية، الأمر الذى يثير مسألة التزامات الأطراف المتعاقدين في القوانين التى لازالت تركز على أولوية الكتابة والوسائط الخطية في الإثبات.

لذلك يختلف القانون المطبق على الالتزامات التعاقدية في التجارة الإلكترونية في كل دولة حسبما يرفع النزاع[1] أمام قضاء دولة المستهلك أو أمام قضاء دولة مورد السلعة أو الخدمة وقد نظمت اتفاقية بروكسل المبرمة في عام ١٩٦٨ والتى يسرى مفعولها في ١٢ دولة من الدول الأعضاء في المجموعة الأوربية – التعامل بأن جعلت للمستهلك من حيث المبدأ الخيار أما اللجوء إلى محاكم الدولة التى يقيم فيها أو إلى محاكم دولة المورد الذى تعاقد معه، بينما لا يستطيع الأخير سوى اللجوء إلى محاكم الدولة التى يقيم فيها المستهلك.

---

[1] - أظهرت نتائج مؤتمر ميكروسوفت Future Business Links 99 أن عدد المعاملات المتنازع عليها والضمانات المشكوك في صحتها أصبح كبيرا لدرجة مقلقة وموزعة بين ٢٥٪ من أصحاب بطاقات يشكون من عدم تعرفهم على المنتج المشترى، ٢٥٪ أخرى ناتجة عن عمليات احتيال.

الدور الحديث للبنوك في التجارة الإلكترونية
تطور الأنظمة المصرفية

أدى التوسع في استخدام التجارة الإلكترونية إلى خلق تحدي جديد أمام اتجاهات العمل المصرفي، ومن ثم فإنه على البنوك أن تعيد النظر فيما تقدمه من خدمات وفي حجم وعدد فروعها، وكذلك حجم المخاطر ونوعيتها، وقد استجابت العديد من البنوك لهذا التحدي الجديد، وتراوحت تلك الاستجابة بين مجرد تأسيس موقع خاص بها على الإنترنت لتزويد العملاء بالمعلومات عن الخدمات التى يقدمها البنك، وبين استخدام الإنترنت كقناة إضافية لتقديم الخدمات المصرفية التقليدية (طلبات الحصول على بطاقات الائتمان – تحويل الودائع ... الخ)، إلا أن هذه الخطوات كانت البداية، ويتوقع قيام البنوك بدور أكبر من ذلك تنتقل فيه من مجرد وسيط مالي إلى وسيط تجاري بين البائع والمشتري، وذلك كما يعكسه الشكل رقم (١)، ولعل من أهم الوظائف التى يمكن أن تقوم بها البنوك في ذلك المجال ما يلى:

- تأسيس مواقع على الإنترنت يمكن للبائعين من خلالها عرض منتجاتهم ويقوم المشترون بزيارتها.

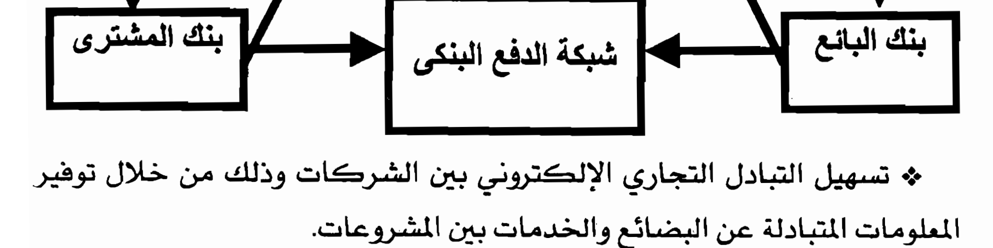
- تقديم خدمة حماية العملاء أثناء ممارستهم لعمليات التجارة الإلكترونية ضد مخاطر الاحتيال (التحقق من هوية أصحاب الحسابات في البنوك الأخرى) وبالتالى تأكد طرفي العملية من صلاحية من يتعاملون معهم.

❖ مساندة بعض الشركات الصغيرة في تأسيس مواقع على الإنترنت للمشاركة في التجارة الإلكترونية.

❖ توفير خدمة عرض الفواتير الإلكترونية وتحصيلها، وبموجب هذه الخدمة يقوم البنك بتوزيع الفواتير على مواقع العملاء على الإنترنت مما يساعدهم على مراجعتها وسدادها، ويقوم البنك بهذا الشكل بتحصيل الأموال إلكترونيا وتسليم الحسابات لأصحاب الفواتير، أى سوف يجمع البنك بين قدرته على إرسال الحسابات بالبريد الإلكتروني والتحصيل الإلكتروني وذلك بدون استخدام أى دورة مستندية تتم على الورق.

شكل رقم (١)

دور البنوك في التجارة الإلكترونية



❖ تسهيل التبادل التجاري الإلكتروني بين الشركات وذلك من خلال توفير المعلومات المتبادلة عن البضائع والخدمات بين المشروعات.

❖ إدماج شبكة الإنترنت مع ماكينة الصرف الآلى والذى يتم بموجبه الحصول على خدمات الإنترنت والموقع الخاص بالبنوك عن طريق ماكينة الصرف الآلى مما سيمكن العملاء من المشاركة في التجارة الإلكترونية على نطاق واسع.

إلا أن تقديم البنوك العديد من تلك الخدمات يعرضها لثلاثة أنواع من المخاطر هي:

مخاطر المنافسة: سوف تغير التجارة الإلكترونية من صور المنافسة في الأعمال المصرفية بصورة يصعب التنبؤ أو الإستجابة لها بطريقة مناسبة، فعلى سبيل المثال فإن البنوك التى دخلت في مجال التجارة الإلكترونية تكون أقدر على تقديم قروض وقبول ودائع بأسعار تنافسية نظرا لعدم تحملها بتكاليف شبكة فروع وعمالة مقارنة بالبنوك الأخرى، وكلما تباطأت البنوك في الدخول في ذلك المجال كلما تزايدت حدة المنافسة المستقبلية بينها وبين البنوك التى سبقتها واستحوذت على شريحة من هذا السوق.

كما أن المنافسة لن تكون بين البنوك فيما بينها فقط بل بينها وبين المؤسسات الأخرى التى تعمل كمجمع للمعلومات في السوق الإلكتروني، والتى تقدم خدمات البحث بصفة عامة والتى سوف يستخدمها العملاء في الوصول إلى أفضل أسعار لكروت الائتمان والقروض والودائع، ومن ثم فالتسويق الإلكتروني سوف يخفض من الحواجز الجغرافية وذلك بهدف الوصول إلى أفضل صورة للخدمات المصرفية، ويقلص فرص البنوك في القدرة على السيطرة على السوق المحلي.

مخاطر التكييف الإستراتيجي: ويقصد بها عدم القدرة على تحديد النقطة التى ستتفوق عندها الأعمال المصرفية الإلكترونية على الأعمال المصرفية التقليدية، وما يترتب عليها من حجم وسرعة التغيير المطلوب في طبيعة الخدمات التى يقدمها البنك، وبالتالى نوعية العملاء ونوعية العاملين وخطة انتشار البنك وحجم شبكة فروعه وأماكن تواجدها والمزيج الأنسب من الخدمات (الإلكترونية – التقليدية) الذى يحقق أكبر ربح ممكن للبنك.

مخاطر العمل: ويقصد بها الخطر الناجم عن تعطل في وظائف الحاسب الآلى وشبكات الكمبيوتر، إذ أن أحد عوامل نجاح البنوك في تسويق خدماتها وجذب

المزيد من العملاء بالسوق الإلكتروني يتوقف على استمرارية وكفاءة عمل الأجهزة الإلكترونية لديه، ومن ثم إذا تعطلت أو حدثت أى مشاكل بها فسيكون له أثرا سلبيا على سمعة البنك وقدرته على الاستمرارية في هذا السوق.

Source: John Wemmomger, E-commerce, "current issue in economics and finance", Federal reserve Bank of New York, No3 Vol. 6, March 2000.

إشكاليات ومعوقات الأعمال التجارية والعقود الإلكترونية

يشهد الاقتصاد العالمي ثورة هائلة من التطور التكنولوجي والاتصالات والمعلوماتية وعلى ما يبدو أن موجة الاتصالات والمعلومات لن تترك نشاطا إنسانيا دون أن تطبعه وتخصصه لأدواتها . ومن ثم فرضت التجارة الإلكترونية نفسها كأحد ثمار هذه الثورة وسوف تترك بصماتها على مختلف الأنشطة الاقتصادية، بما يجعل أسواق العالم تقف على أبواب مرحلة جديدة في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث من المتوقع أن تصبح التجارة الإلكترونية خلال السنوات القادمة إحدى أهم أدوات النشاط التجارى المواكب لعصر المعلومات الذى تحتل فيه المعرفة والمعلومات ووسائل خزنها وتبادلها قاعدة إستراتيجية لرأس المال.

وسبق وأن أشرنا إلى أنه من المقدر أن يصل حجم التجارة الإلكترونية الدولية إلى ٢٠٠ مليار دولار عام ٢٠٠٥ مقابل ١,٨ مليار عام ١٩٩٧. أما عن حجم التجارة الإلكترونية بمصر فمن المتوقع له أن يرتفع إلى مليار جنيه بنهاية عام ٢٠٠٥.

وقد أدى الاهتمام العالمي بالتجارة الإلكترونية إلى بذل الجهود لعلاج المشاكل والحد من المخاطر التى تعوق نمو هذه التجارة والتى منها إعادة النظر في بعض قواعد القانون الدولي الخاص، لاسيما تلك التى تتصل بالمسائل التجارية والمدنية في ظل الوسائل الإلكترونية.

ومن الجدير بالذكر أن التغيرات التى أحدثتها شبكة الإنترنت – التى تعد أساس التجارة الإلكترونية – تثير العديد من التحديات القانونية التى تستوجب

إصدار تشريعات جديدة مواءمة لهذا النشاط المستحدث وذلك نظرا لأن العقود الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني ووسائل إثباتها لا تخضع للقوانين الحالية هذا بالإضافة إلى مشكلات أخرى تتعلق بالضرائب والجمارك وحماية الخصوصية وحقوق الملكية الفكرية.

وقبل الخوض في التنظيم التشريعي لهذا التجارة التى تعد أكثر تعقيدا من التجارة التقليدية لابد من تحديد مفهوم ومضمون التجارة الإلكترونية والتى تعرف بأنها نظام تبادل غير ورقى لصفقات معاملات تجارية ومصرفية باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والتى منها:

- نظام تبأدل المعلومات الإلكترونية.
- البريد الإلكتروني.
- لوحات الحاسب الإعلامية الإلكترونية.
- التحويلات المالية الإلكترونية.
- تقنيات أخرى يأتى في مقدمتها الإنترنت كنظام قائم متكامل.

هذا ويثير تطبيق التجارة الإلكترونية مجموعة من المشاكل الهامة التى يجب سرعة علاجها ليتسنى تحقيق نمو وازدهار هذه التجارة وتعظيم المزايا المتحققة من استخدامها، ونشير فيما يلى إلى بعض المشاكل ذات الجانب التطبيقي والتى تعرض لها القانون المصري للتجارة الإلكترونية.

أولا: المشاكل المترتبة على تطبيق التجارة الإلكترونية التى تناولها مشروع القانون:

أ - مشاكل متعلقة بالضرائب:

وتتعلق بكيفية تحصيل الرسوم أو الضرائب على التبادل التجاري الإلكتروني، فمن الطبيعي أن يتم تحصيل ضريبة على السلع أو الخدمات المتبادلة عن طريق التجارة الإلكترونية في بلد المنشأ والاستهلاك بحيث تنتفع

الدولتان، كما تحصل الدولتان الضرائب المباشرة على أرباح الشركات التى تتعامل من خلال التجارة الإلكترونية، وهو الأمر الذى يتطلب تنظيم الموقف الضريبي تدريجيا، وذلك وصولا إلى وضع نظام حديث للمعاملة الجمركية والضريبية للسلع والخدمات التى يتم التعاقد عليها عن طريق التجارة الإلكترونية (باعتبار أن طرق ووسائل المعاملة الضريبية تختلف عنها في التجارة التقليدية)، ويؤدى إلى تلافي حالات التهرب الضريبي في مجال التعامل مع بعض السلع التى يتم تسليمها إلكترونيا.

وينص الفصل الثامن من مشروع القانون على أن تخضع الشركات والأفراد التى تجرى معاملاتها كلها أو بعضها بالوسائل الإلكترونية للقوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بالضرائب والجمارك والرسوم التى تخضع لها المعاملات العادية بينما لا تخضع الإعلانات على شبكة الإنترنت لضريبة الدمغة.

ب - مشاكل متعلقة بحماية الملكية الفكرية:

ويقصد بها حماية حقوق المبدع أو المخترع من سرقة إنتاجه عبر شبكة الإنترنت مما يتطلب ضرورة إصدار قوانين منظمة لحماية حقوق الملكية الفكرية والعلامات والأسماء التجارية والتصدي للمستغلين لشبكة الإنترنت في أعمال التزوير والتهريب والتلاعب بحقوق المنتفعين من التبادل التجاري من خلال التجارة الإلكترونية.

ينص الفصلان الرابع والسادس على مواد تخص حماية حقوق الملكية الفكرية وتتمثل في تحديد الضوابط الخاصة بتشفير المحررات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني وبطاقات الائتمان، وإنشاء مكتب يكون جهة إيداع لمفاتيح الشفرات التى يحتاج استخدامها إلى الحصول على ترخيص مسبق، وإنشاء جهة مختصة بمنح التراخيص لأصحاب الشأن لتسجيل أسماء المشروعات وفقا للشروط والأوضاع المقررة في اللائحة التنفيذية، وتتقاضى نظير هذا الترخيص مقابل سنوى بما لا يجاوز خمسة آلاف جنيه عن الاسم الواحد، وتكون الأولوية

بالنسبة للمشروع الأسبق في تسجيل الاسم. وتكون الأولوية عند التسجيل لصاحب الحق في الاسم أو العلامة أو العنوان التجاري المطابق لاسم المشروع المطلوب تسجيله أو الذى تم تجيله بالفعل وللجهة المرخصة تسجيل أسماء المشروعات على أن تتقاضى مقابل لا يتجاوز خمسمائة جنيه عن الاسم الواحد.

ج - مشاكل متعلقة بتأمين التجارة الإلكترونية:

بالرغم من المزايا العديدة التى توفرها شبكة الإنترنت للمؤسسات وكذا التسهيلات التى تقدمها في إنجاز الأعمال، إلا أن استخدام الإنترنت لا يخلو من المخاطر، ولعل أبرز هذه المشاكل هى مخاطر عدم توافر الأمان والسرية في نقل المعلومات والتى قد تحد من إقبال المؤسسات على الاعتماد كليا على شبكة الإنترنت في إنجاز عمليات التبادل التجاري، وهنا يتعلق الأمر بتطبيق الوسائل التكنولوجية التى تضمن عدم اختراق شبكة المعلومات والدخول إليها ومعرفة الأسرار التى يتم التعامل عن طريقها، وبصفة خاصة تلك المتعلقة بعمليات الدفع، وكذا المعلومات المتعلقة بالنواحي الأمنية والوطنية للدولة التى يتعين الحفاظ على سريتها. الأمر الذى يستلزم بصفة دائمة ومستمرة تطوير وتأمين شبكات الاتصالات في الدول النامية كى تتمكن من خدمة القطاعات الاقتصادية داخلها بأساليب آمنة.

وقد خصص مشروع القانون الفصلين العاشر والحادي عشر لمواجهة هذه المشكلة لذا يعاقب القانون كل من يقوم بالذات أو بالوساطة بكشف مفاتيح التشفير المودعة بمكتب كشف الشفرات أو إساءة استخدامه وكذلك كل من يقوم بفض معلومات مشفرة في غير الأحوال المصرح بها قانونا بغرامة لا تقل عن ٣ آلاف جنيه ولا تزيد عن ١٠آلاف جنيه وبالحبس مدة لا تقل عن سنة أو إحدى هاتين العقوبتين وفي حالة تكرار الجريمة تكون العقوبة غرامة لا تقل عن سنتين. كما نص مشروع القانون عن معاقبة كل من استخدم توقيعا إلكترونيا أو محا أو عدل في هذا التوقيع بغرامة لا تقل عن ألف جنيه ولا تزيد عن ٢٠٠٠

جنيه وبالحبس مدة لا تقل عن ثلاثة شهور أو بإحدى هاتين العقوبتين وفي حالة تكرار الجريمة تكون العقوبة بالغرامة التى لا تقل عن ٢٠٠٠ جنيه ولا تزيد عن ٥٠٠٠جنيه وبالحبس لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر في كل الأحوال تحكم المحكمة بعدم الاعتداد بالمعاملة.

د - مشاكل متعلقة بالعقود والتوقيع الإلكتروني وبالإثبات وحماية المستهلك:

تتمثل المشاكل المتعلقة بالعقود في عدم وجود قانون تخضع له هذه العقود الإلكترونية بالإضافة إلى ضرورة الاعتراف القانوني بصلاحية التوقيع الإلكتروني ومنحه القوة الإثباتية التى يتمتع بها التوقيع الخطى، ومشاكل متعلقة أيضا بحجية البيانات الواردة إلكترونيا واعتبارها مستندا أصليا.

أما فيما يتعلق بحماية المستهلك فإن الأمر يتطلب التزام المورد (عارض السلعة أو الخدمة) بتقديم المعلومات الكاملة مسبقا.

وقد خصص مشروع القانون في الفصول الثاني والثالث والخامس والسابع عددا من المواد التى تعالج هذه المشكلات، حيث ينص الفصل الثاني على الآتى:

" يسرى على الالتزامات التعاقدية في مفهوم وأحكام هذا القانون، قانون الدولة التى يوجد فيها المتعاقدين إذا اتحدا في الموطن أما أن اختلفا فيسرى قانون الدولة التى تم فيها ما لم يتفق المتعاقدان على غير ذلك ويعتبر العقد قد تم بمجرد تأكيد وصول القبول ".

وينص الفصل الثالث على اعتبار التوقيع الإلكتروني توقيعا في مفهوم الإثبات ويتمتع بالحجية المقررة للتوقيع العادي على أن يستوفي الشروط والأوضاع المقررة في اللائحة التنفيذية حيث تقوم الجهة المختصة بمنح تراخيص اعتماد التوقيع الإلكتروني لأصحاب الشأن وفقا للشروط والأوضاع التى تحددها اللائحة التنفيذية.

وينص الفصل الخامس: على تمتع المحررات الإلكترونية بالحجية المقررة

للمحررات العرفية في قانون الإثبات في شأن ما يرد في هذه المحررات من حقوق والتزامات بعد استيفائها للشروط والأوضاع المقررة في اللائحة التنفيذية ويكون الوفاء من خلال الوسائط الإلكترونية مبرئا للذمة على النحو المحدد باللائحة التنفيذية.

وينص الفصل السابع على اعتبار الإعلانات ووثائق الدعاية المرسلة أو المبثوثة من خلال وسائط إلكترونية وثائق تعاقدية مكملة للعقود التى يتم إبرامها للحصول على السلع والخدمات المعلن عنها ويلتزم أطراف التعاقد بكل ما ورد فيها. ولا يجوز لأية جهة تحصل على بيانات شخصية أو مصرفية خاصة بأحد العملاء أن تحتفظ بها بعد انتهاء المدة التى تقتضيها طبيعة المعاملة أو تستخدمها في غير الفرض المخصص لها أو بدون موافقة كتابية مسبقة من صاحبها، كما يجوز للمستهلك أن يفسخ العقد المبرم إلكترونيا خلال الخمسة عشر يوما التالية على تاريخ تسلمه للسلعة أو من تاريخ التعاقد على تقديم الخدمة وذلك بدون الحاجة إلى تقديم أية مبررات.

ثانيا: المشكلات التى لم يتعرض لها مشروع القانون:

أ - تعارض بعض القوانين المنظمة مع آليات التجارة الإلكترونية:

الواقع أنه لا يوجد تنظيم تشريعي للتجارة الإلكترونية على المستوى المحلي والدولي، ولكن يوجد في مصر مجموعة من القواعد القانونية الحاكمة للتجارة، ومثال ذلك قانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨ الذى ينظم مشتريات القطاع الحكومي والذى أشار في مادته الثانية إلى خضوع المناقصات العامة والممارسات العامة لمبادئ العلانية وتكافؤ الفرص والمساواة وحرية المنافسة عن طريق الإعلان عنها في الصحف اليومية، ويصح أن يضاف إلى ذلك وسائل الإعلام واسعة الانتشار وهو ما يعني عدم التقيد بالنشر في الصحف فقط ولكن أيضا وسائل الاتصال الأخرى مثل الإنترنت، ومع ذلك نجد فيما يتعلق بالمناقصات المحلية والدولية أنه لا يمكن تقديم عطاءاتها عبر الإنترنت حيث نص

القانون صراحة على تقديم العطاءات في مظروفين مغلقين أحدهما للعرض الفني والأخرى للعرض المالي.

ومن ثم تكون هناك حاجة ملحة لإعادة النظر في القوانين الخاصة بالمشتريات والمناقصات نظرا لأن نصوصها الحالية تتعارض مع قواعد وآليات التجارة الإلكترونية والاتصال المباشر بين المشتري والبائع عبر الإنترنت. ومن ثم فإن إجراءات المناقصات الخاصة بالمشتريات الحكومية التى يتضمنها القانون لابد أن تتغير لتتيح الإعلان من خلال الإنترنت وكذا تقديم العطاءات واختيار المنتجات والدفع، مع التأكيد على ضرورة الحفاظ على سرية العطاءات المقدمة.

ب - عدم وجود طرف ثالث في عملية التجارة الإلكترونية:

تتميز التجارة الإلكترونية باحتوائها لطرفين قد لا يكونا في مكان واحد مما يستوجب وجود وسيلة للتأكد من خلال وضع إطار تنظيمي وقانوني مناسب لوظيفة الطرف الثالث كالمؤسسات المالية والبنوك التى تقوم بدور المصادقة على الصفقات التجارية والتأكد من صحة تنفيذ عمليات الدفع الإلكتروني المباشر عبر الإنترنت، فقد أصبح دور البنوك أساسي ورئيسي في تنظيم هذه المعاملات حيث تستطيع البنوك إخطار مصلحة الضرائب بالتحويلات المالية التى تتم عن طريقها سواء كان أطراف المعاملة مقيمين في مصر أو الخارج، كما يمكن للبنوك متابعة التحويلات المالية عن طريق بطاقات الائتمان حيث يتم الدفع بتوسيط البنوك في عملية تسوية المدفوعات بين طرفي العلاقة التجارية.

ج - إلحاق الأضرار ببعض الأنشطة التجارية التقليدية:

بالرغم من مميزات التجارة الإلكترونية العديدة إلا أنه قد يؤخذ عليها إلحاق الضرر ببعض الأنشطة التجارية التقليدية مثل تجارة الكتب والمطبوعات، بعد أن أصبح من الأفضل شراء الكتب والمطبوعات والدوريات وتوصيلها لطالبيها (المشترين) عبر شبكة الإنترنت مما قد يصيب هذه التجارة بالركود.

د - تيسير القيام ببعض الأعمال غير المشروعة:

ومن مساوئ استخدام التجارة الإلكترونية أيضا استغلالها في ممارسة بعض الأغراض غير المشروعة، ففي بريطانيا تم اكتشاف بعض المواقع على شبكة الإنترنت التى يتم من خلالها عقد صفقات لتجارة الأسلحة وتجارة الأعضاء الآدمية.

هـ - الاستغناء عن العمالة في بعض التخصصات

يمثل تطبيق التجارة الإلكترونية تمهيدا بالاستغناء عن العمالة في بعض التخصصات مثل التسويق الذى يتضمن وظائف المبيعات والمشتريات، حيث أن تنفيذ الصفقات التجارية من خلال التجارة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت يتم بآليات تقوم بكل هذه الوظائف بالدقة والسرعة الفائقتين وبالتكلفة الأقل منها في العمليات التقليدية، لذا تتضاءل الحاجة إلى وظائف المبيعات والمشتريات التقليدية.

ومما سبق يتضح أن مشرع قانون التجارة الإلكترونية يصلح للتطبيق في الأجل القصير ثم يتطلب الأمر الذى بعد ذلك تعديل تشريعي في الأجل المتوسط والطويل ليشمل ما يلى:

- تعديل قانون التجارة ليشمل بابا خاصا بالتجارة الإلكترونية موضحا نطاق تطبيق القانون وتعريف المصطلحات الخاصة بها بالإضافة إلى أساليب تكوين العقود الإلكترونية.

- تعديل القوانين المتصلة بالشهر والتوثيق لتتلاءم مع التعاملات الإلكترونية وإنشاء جهة متخصصة لحفظ الوثائق الإلكترونية واعتمادها، هذا بالإضافة إلى تعديل التشريعات الضريبية والجمركية بما يتواءم مع متطلبات التجارة الإلكترونية.

- استحداث التشريعات الخاصة بحماية المستهلك وتعديل قانون العقوبات

والإجراءات الجنائية وتوضيع أساليب جمع الاستدلالات والتفتيش والتحقيق والأدلة الجنائية في الجرائم المعلوماتية لاسيما تلك الجرائم التى تخص أمن وحماية المستهلك.

- تعديل التشريعات المنظمة للمناقصات والمزايدات والتوريدات الحكومية لملاءمة التجارة الإلكترونية.

- تعديل التشريعات المنظمة للملكية الفكرية وتلك المنظمة للنقود الرقمية والبنوك الإلكترونية.

نود أن نؤكد على أن تنظيم التشريعات في هذا المجال إنما هي محاولات وبدايات لابد منها حتى يتسنى التوصل إلى وضع القواعد القانونية الملاءمة لمواكبة هذا النشاط المستحدث والمتطور والمتسارع باستمرار وما قد ينشأ عنه من نزاعات قضائية.

- د. نادية عبد العال، هدى شكرى " التجارة الإلكترونية والبنوك "، المعهد المصرفي ٢٠٠٠.

- اتحاد المصارف العربية، ١٩٩٧.

- البنك الأهلى المصري، النشرة الاقتصادية، أعداد متفرقة.

- مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عدد ديسمبر ٢٠٠٠.

- مجلة الأهرام الاقتصادي، عدد ١٢ مارس ٢٠٠١.

- جريدة الأهرام، أعداد متفرقة.

التخطيط الإستراتيجي للأعمال الإلكترونية في المنظمات الرقمية

د. إيمان صالح
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية

تشهد المنظمات العربية في الوقت الرهن مجموعة من المتغيرات و التحديات من أهمها : النمو السريع في معطيات المعرفة و الثقافة و المعلومات و انتشار شبكة الانترنت وموقع الويب التجاري و البريد الإلكتروني وغيره علي نحو أوسع إذا أدي ذلك إلي تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الادارية سواء علي مستوي المنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال .

كما أدت التقنيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات إلي أحدث تطورات في طبيعة المنظمات، مما يستدعي ذلك إلي الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بشكل يتناسب مع حجم هذه المتغيرات .

و الجدير بالذكر إن أهمية هذه التغيرات أصبحت معروفة ومسلم بها علي نطاق واسع، و أخذت تجبر الشركات علي نحو غير مسبوق إلي تبني الأعمال الإلكترونية في ظل ثورة أعمال، شركات الدوت وعدوي الانترنت حيث كل المنظمات تريد أن تعمل في فضاء الأعمال وشبكاته، و أن كل منظمة تجذب أخري خلفها . و أن الأهم هو أن هذه التغيرات التي جاءت بقوة التغير التكنولوجي بوصف الانترنت هو الشكل الرقمي لتكنولوجيا المعلومات، أصبحت تطرح تساؤلات جدية فيما يتعلق بتقادم وعدم جدوى الإستراتيجية في عصر الانترنت [1] . ومن هنا تنبع أهمية طرح تساؤلات جديدة للبحث عن أجوبة جديدة في ظل هذه التحديات من أهمها : هل الإستراتيجية في ظل الإدارة الإلكترونية ما زالت ضرورية ؟ ولها دور فعال في تحديد الميزة التنافسية و المحافظة عليها ، أم تحولت قيد علي المنظمات في ظل التغيرات السريع ؟ ولكي يتم الإجابة علي هذه التساؤلات لابد أن نتناول التخطيط الإستراتيجي في عدد من النقاط من أهمها :

أولاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها و تحديد غاياتها علي المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة و الضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها [٢] .

ثانياً : مفهوم الانترنت :

الانترنت هي شبكة الشبكات تربط العديد من أجهزة الحاسب الحكومية و الأكاديمية والخاصة معاً، كما تمهد الطريق لاستخدام البريد الإلكتروني ونقل الملفات و قواعد البيانات وغيرها من مصادر الحاسبات [٣] .

الانترنت و الإستراتيجية:

تقوم الإستراتيجية علي أربعة أبعاد أساسية هي [٤] : -

أولاً : الإستراتيجيات التنافسية التي تمثل فيما حدده بورتر(Porter.M) بإستراتيجية قيادة التكلفة، و التميز، و التركيز . وأن الشركة يجب أن تكون ذات خيار إستراتيجي واضح لتحقق مزايا الإستراتيجية . وأن الشركات التي لا تتبع إستراتيجية واضحة وتقف عند منتصف الطرق بين هذه الإستراتيجيات الثلاث تقوم بالاسوأ [٥] .

ثانياً : أن الإستراتيجية تضمن وحدة الاتجاه طويل الامد للشركة، و التي تنعكس في بؤرية الميزة التنافسية التي تفرض ان تبذل الشركة كل ما يجعل ميزتها التنافسية متجددة مستدامة طويلة الأمد .

ثالثاً : المبادلات الإستراتيجية : أن بؤرية التنافسية بالتأكيد طرح مسألة المبادلات الإستراتيجية (Strategic Tradeoffs) كما هو الحال في المبادلة الأساسية بين النظام التشغيلي (التكنولوجيا و القياسية) و الزبون (الحاجات الخاصة و التنوع) . أن الشركة ذات الإستراتيجية الواضحة في مجالها تكون أكثر قدرة

علي استدامة الميزة التنافسية بالابتكار التكنولوجي بالنسة لإستراتيجية قيادة التكلفة، أو التحسين المستمر و التقسيم السوقي (بالنسبة لإستراتيجية التميز)، وبالتجميع السوقي المحدود و المتميز (بالنسبة لإستراتيجية التميز)، و بالتجميع السوقي المحدود و المتميز (بالنسبة لإستراتيجية التركيز) . أن هذه الخبرة تكشف عن عدم إمكانية أو صعوبة الجمع بين بعدين للأداء الإستراتيجي أو بين ميزتين تنافسيتين بشكل كامل في شركة واحدة وإستراتيجية واحدة .

رابعاً : القوي التنافسية الخمسة التي تكشف عن قواعد المنافسة، وهي التي تساعد عند تحليلها وتقييمها علي تحديد جاذبية وربحية الصناعة (مجال النشاط). وهذه القوي التنافسية هي : شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين، الداخلون الجدد، المنتجات أو الخدمات البديلة، القوة التفاوضية للمشترين، وأخيراً القوة التفاوضية للموردين . و الواقع أن هذه القوي الخمس تمكن الشركة من القيام بتحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و تحديد نقاط القوة والضعف داخل الشركة و الفرص و التهديدات في بيئة الشركة الخارجية وفق (SWOT Analysis) . وأن علي الشركة أن تختار إستراتيجيتها في ضوء هذا التحليل لكي تستطيع ان تحقق ميزتها التنافسية .

خامساً : رغم أن الإهتمام الإستراتيجي تطور تأريخيا من التركيز علي المنتج إلي التركيز علي الزبون (حاجات السوق و تطلعاته) إلي التركيز علي المنافس (المعايرة)، و أخيراً إلي التركيز علي السوق (المنتج و الزبون و المنافس)، إلا أن الإستراتيجية كتوجة مستقبلي طويل الامد حدت من قدرة الشركة علي الاستجابة بسرعة ورشاقة حتي في الاسواق سريعة التغير التي تتسم بالمنافسة الفائقة التي في ظلها فأن أية ميزة لن تدوم طويلاً لأنها تقلد بسرعة، و أن الميزة التي تبقي هي فقط الميزة التي تنتج عن القدرة علي توليد مزايا جديدة .

ان هذه الأسس و القوي و الأبعاد واجهت تحديات كبيرة من الأعمال القائمة

علي الإنترنت بنفس القدر الذي واجهت به الكثير من المفاهيم و الافتراضات التي قامت عليها الإدارة و الاعمال التقليدية . فالانترنت أتت بمفاهيم و أساليب جديدة بما في ذلك المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية . كما أن الانترنت آتت بأنماط جديدة من المنافسة الفائقة بما في ذلك المنافسة و الأعمال المصغرة و الميزة التنافسية المصغرة (Mini – Advantage) المتطايرة و فائقة السرعة . كما أن الانترنت، و بفعل موجة التشبيك خلقت إمكانيات عظيمة لإستخدام قدرات الاخرين كرافعة في تحقيق ميزة تنافسية . ولعل الأكثر إثارة للإهتمام هو هذا التكاثر المذهل في أعمال و شركات الانترنت . حيث أن الانترنت اليوم هي القطاع الاكثر استحواذاً للإستثمارات و توسعاً في إستخدام ألمع العقول و إتاحة المجالات لتسجيل أكبر عدد من الصفقات ما بين الأعمال (B2B)، وبين الأعمال و الزبائن (B2C). ففي نهاية التسعينات كانت هناك (١٦٠) بليون صفقة علي الانترنت و إن عدد المستخدمين للإنترنت (كفرص جديدة للأعمال) يتضاعفون كل مائة يوم منذ أواخر التسعينات [٦] . وإن شركات مثل أمازون كوم و الياهو ! : وهما من نجوم العصر الرقمي و الأعمال القائمة علي الانترنت، حققت تنامي أعمال سريعة ومذهلة من جوانب عديدة . فأمازون التي ابتدأت كموزع كتب إفتراضي علي الانترنت عام ١٩٩٥ أصبحت خلال بضع سنوات من أكبر موزعي الكتب في العالم لتتحول إلي إتحاد أمازون كوم الذي يشارك فيه أكثر من (٤٠٠) ألف موقع [٧] . وإن شركة الياهو! (Yahoo!) التي بدأت أعمالها عام ١٩٩٤ كبوابة عليا علي الإنترنت (Top Portal) سرعان ما أصبحت مولدة لعدد مذهل من الزيارات وصلت في الوقت الحاضر إلي أكثر من (١٠٠) مليون زيارة في اليوم ونمو في المبيعات السنوية بحدود (٢٠٠٪)، ورأسمال سوقي تجاوزت به قيمة شركة كبيرة مثل والت ديزني [٨] . ولعل الأهم في كل هذه الأعمال و الشركات الجديدة التي نشأت تطورت بسرعة كبيرة كما في شركة الياهو ! التي بدأت كفهرست لمواقع الوب لتصبح خلال فترة وجيزة شبكة واسعة من الوسائل المتعددة و التجارة و خدمات الاتصال، وعلي الرغم من هذا التطور لا

تملك أية إستراتيجة . مما بات يطرح تساؤلات عن معني ودلالة الإستراتيجية في ظل الاسواق سريعة التغير كما في الشركات التي تعمل علي الانترنت . غضافة إلي التساؤل عن جدوي الإستراتيجية في ظل فرص غير متوقعة و رشيقة و أعمال تقوم علي التجريب لكسب و إنشاء الفرص، وتعمل علي أساس الهجمات علي السوق لتحقيق ميزة تنافسية ؟

أن مثل هذه التساؤلات لا تستجيب فقط لخصائص جديدة تتسم بها سوق الاعمال الإلكترونية علي الانترنت فقط، و إنما أيضاً تتجاوب مع مفاهيم جديدة كانت ولا تزال منذ الثمانينات تتعالي من أجل إكساب الإستراتيجية المزيد من المرونة و الرشاقة و الاستجابة السريعة، لما يحدث في العمليات اليومية المتعلقة بالنظام التشغيلي داخل الشركة و بالزبون وحاجاته في السوق وإعتبار ضعف الاستجابة الإستراتيجيتهي المسؤولة عن تراجع الكثير من الشركات في ظروف السوق الحالية . ولعل مما يزيد من حدة هذا الاتجاه المعارض للإستراتيجية وجمودها المفترض، هو أن شركات الدوت الجديدة تقاد من قبل مهندسين إلكترونين أو المعجبين بالتكنولوجيا أو العقلية الهندسية القياسية فيما يشبة الظهور الأول للإدارة في نهاية القرن التاسع عشر علي أيدي المهندسين الميكانيكين، مما أملي العقلية الهندسية القياسية علي الإدارة (٩) لفترة طويلة لم تستطع التخلص من أثارها في الشركات التقليدية حتي الان . والواقع أن المهندسين هم أقرب إلي صوت الالة و بياناتها القياسية في ظل الإدارة العلمية، وهم اقرب إلي قدرات الحاسوب سرعة تغيرها مما يفرض علي الإدارة في شركات الرقمية تعقب هذه التغيرات أكثر من قيادتها، مما يؤدي إلي ضروب تأرجح هذه الشركات إستجابة للتغير التكنولوجي أو إستجابة للتغيرات السريعة في السوق . وهذا ما يكشف عن جانب نفور هذه الشركات من الاسترتيجية التي تكون ضرورية من اجل بقاء الشركة ونموها في المدي الطويل أو المتوسط علي الاقل . ولعل مما يرتبط بهذا المناخ من المواجهة الخفية في الغالب و العلنية في بعض الاحيان، هو أن دعاة الانترنت الذين يرون بها أرقي تكنولوجيا في التاريخ

عرفها الانسان وتحت تأثير التغير التكنولوجي المتسارع الذي اصبح يحرك كل شئ بسرعة (كالأفراد و الأموال و الأسواق و المنتجات وحتي في بعض الاحيان القيم و العادات و السلوكيات)، وعلي مستوي الكرة الارضية، أصبحوا يرون ان التكنولوجيا لم تعد مجرد أداة أو وسيلة تتم إداراتها لتحقيق الاهداف إنما هي الموجه و المسبب للتغيرات المختلفة، وهي التي تنشئ الفرص وتوجد الميزة التنافسية و المعول عليها في تحقيق أهم هدف تسعي إليه الشركات ألا وهو : الربحية . وهكذا و بشكل واضح ومحدد أصبحت الانترنت تمثل التحدي الأهم للإستراتيجية علي الاقل في ثلاثة جوانب أساسية :

أولاً : عدم الحاجة إلي الإستراتيجية كخطة أو إتجاه طويل الأمد يجبر الشركة علي تمثله في كل الظروف بما يحد من مرونة وقدرة الشركة علي الاستجابة للتغيرات السريع في السوق .

ثانياً : في ظل التغيرات السريعة في السوق و المنافسة الفائقة في مجال الأعمال القائمة علي الإنترنت، ليس بالإمكان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأمد ولا يمكن ضمان إستمرار الربحية في المدي الطويل في أعمال الشركة .

ثالثاً : لم تعد الإستراتيجية (كمرشد طويل الأمد للشركة وقدراتها الجوهرية) فكرة قبلية (Beforethought)، وإن التكنولوجيا (والإنترنت ضمنها بوصفها التكنولوجيا الأحدث) هي فكرة تلوية (Afterthough) يجب أن توجه وتخضع للتوجه الإستراتيجي في الشركة .

وبناء علي ما سبق يتضح مداخل الإستراتيجية في ظل الانترنت بدأت تأخذ شكلاً تتناسب مع سرعة التغيرات الجارية علي المستوي العالمي فإن الأعمال عندما كانت بسيطة في الماضي سعت الشركات لإمتلاك إستراتيجيات معقدة لها . ولكن في الوقت الحاضر فإن الأعمال أصبحت معقدة جداً، وعلي الإستراتيجية أن تتحول إلي قواعد بسيطة . فكما يري إيسنهارد وسول (Eisenhard and Sull) فإن المديرين المتنافسين في الاعمال يمكن أن يختاروا بين

ثلاث طرق متميزة للمنافسة و القتال . أنهم يمكن أن يبنوا قلعة و يدافعون عنها ، أو انهم يمكن أن يهتموا بالموارد الفريدة و يحققون رافعة عالية فيها ، أو أنهم يمكن أن يتابعوا بمرونة الفرص الرشيقة بالاعتماد علي القواعد البسيطة . وان كل مدخل من هذه المداخل الثلاثة يتطلب مجموعة من المهارات المختلفة وتعمل في ظل ظروف مختلفة . ولاشك في ان الاعمال القائمة علي الانترنت في الاسواق سريعة التغير تتطلب مدخل المرونة العلية للاستفادة من الفرص الرشيقة بالاعتماد علي القواعد البسيطة وفق هذه الرؤية . و الشكل التالي يوضح هذه المداخل الثلاثة وضمنها مدخل القواعد البسيطة .

شكل رقم (١)

مداخل الإستراتيجية في ظل الانترنت

	المركز	الموارد	القواعد البسيطة
المنطق الإستراتيجي	إنشاء المركز	رافعة الموارد	متابعة الفرص
الخطوات لإستراتيجية	تحديد السوق الجذاب .	تأسي الروية .	القفز إلي الفوضي.
	تحديد المركز القابل للدفاع .	بناء الموارد .	الاحتفاظ بالقدرة علي التحرك .
	التحصين و الدفاع.	الرافعة عبر الأسواق.	الاستيلاء علي الفرص.
السؤال الإستراتيجي	أين يجب أن نكون ؟	ماذا يجب أن نكون ؟	الانتهاء القوي
مصدر الميزة	المركز الفريد القيم مع نظام نشاط متكامل بإحكام .	الموارد الفريدة القيمة وغير القابلة للتقليد .	كيف يجب ان نشرع (و نتقدم) ؟
الأعمال الأفضل	الأسواق المبنية جيداً و المتغيرة ببطئ .	أسواق مبنية جيداً و متغيرة بشكل	العمليات الأساسية بسيطة فريدة .

	و المتغيرة ببطئ .	متواضع .	بسيطة فريدة .
فترة الميزة	مستدامة .	مستدامة .	غير قابلة للتوقع .
المخاطر	إنهـا تكـون صـعبة جدات لتغير المركز	الـشركة سـتكون بطيـئة لبـناء مـوارد جديـدة كظـروف تغيره .	المديـرون سـيكونون تجـريبيين في مـتابعة الفرص الواعدة .
هدف الاداء	قابلية الربح .	الهيمنة طويلة الأمد .	النمو .

Kathleen M. Eisenhardt and D. n. Sull: Strategy as Simple Rules, HBR, Vol. (79), No. (1), Jan2001 , p 109 .

فكمـا يـبدو ان شـركات الـدوت (Dot Coms) أصـبحت تقفـز علـي الإسـتراتيجية في أعمـال الـوب و المـيل إلـي إعتـبار أن موقـع الـوب مـساوي للإستراتيجية [١٠]، فالانترنت التي أخذت تخلق عدداً كبيراً من الأسواق المصغرة (Micromarkets) المسيطرة عليها لـيس بالـشركة و إنمـا بالـزبون، أدت إلغـاء الحاجة إلي إستراتيجية معقدة .

كما أنه في العصر الرقمي و حيثما تصبح الأسواق أذكي من الشركات فإن الإستراتيجية في الأسواق القائمة علي الوب ستكون علي حساب قدرة الشركة علـي الـتفاعـل مـع هــذه الأسـواق . لهذا فـإن الـشركـات الذكـيـة إعـتمـدت مدخـلاً جديداً في ظل الانترنت يتمثل في تبني قواعد قليلة بسيطـة مـع سرعـة عالـية تحـدد الاتجـاه ولا تقيده . وهـذا مـا أكدتـه شـركة اليـاهو (!Yahoo) الـتي حققـت نجاحـاً غـير مـسبوق لا يمكـن تفـسيره بالـتفكير و الإسـتراتيجية التقليدين، كبوابة للانترنت جعلت مـن هـذه البوابة كابوساً للإستراتيجيين [١١] وخاصة بعد أن تعاظمت المنافسة و زادت من عدد المقلدين الدائمين وسهلت وصول الـزبائن للـشركات وأضـعفت جـذرياً عقبات الدخـول إلـي الأسـواق مـن منافـسين جدد .

و الواقـع أن الانترنت بمـا تقـدم مـن خـدمات و معلـومات متنوعه وفيره و سريعة

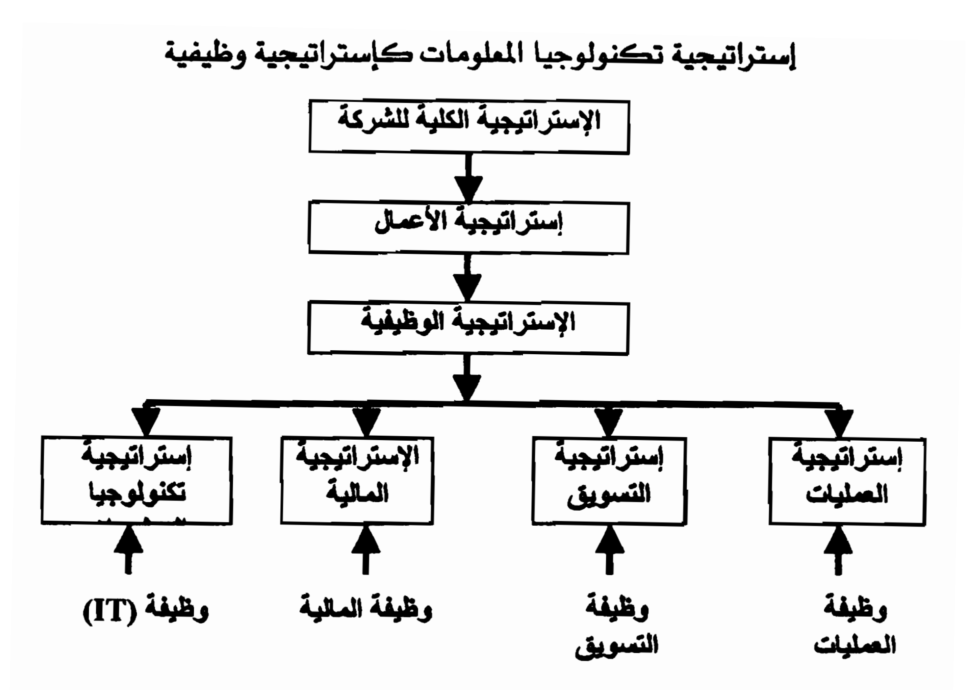
وبالوقت الحقيقي أصبحت تمثل مصدراً قوياً لتحليل بيئة الشركة التنافسية للشركات و تمكينها تشكل الذكاء التنافسي الذي يعظم من قدرتها و يثري حتي الإستراتيجية فيها ، و بالتالي أدي ذلك إلي التحول إلي مبدأ الإستراتيجي الواحد الواسع و المرن يسمح للشركة بالمشاركة والمرونة . فإن التكنولوجيا يجب أن تتحول حسب هذه الرؤية إلي نشاط أساسي من أنشطة الرئيس التنفيذي للشركة . وهذا ما قام به الكثير من شركات الدوت التي تمثل نجوم العصر الرقمي مثل، أون لاين وديل و إيبي في إختصار الإستراتيجية كلها في مبدأ إستراتيجي واحد تتم صياغته في عبارة واحدة بسيطة و واضحة قابلة للتذكر و الحفظ عن ظهر قلب و قابلة للعمل و التنفيذ [١٢] .

وتاسيساً علي ما سبق فإن : -

تكنولوجيا المعلومات وشكلها الأرقي الإنترنت هي وسيلة من وسائل إستراتيجية الأعمال . وبسبب الأهمية المتزايدة لنظم وتكنولوجيا المعلومات و الإنترنت فأنها يمكن أن تمارس من إدارة تكنولوجيا المعلومات كوظيفة من وظائف الشركة .

وأن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات (والإنترنت) هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العمليات، إستراتيجية التسويق، و الإستراتيجية المالية . وكلها تقع ضمن الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع غيرها وتقوم إستراتيجية الأعمال (Business Strategy) بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتكامل و تداؤب عناصر القوة فيما بينها لخدمة الإستراتيجية الكلية للشركة وهذا هو المنطق الجديد لتكنولوجيا المعلومات و الإنترنت وإستراتيجية الأعمال حسب سامبامورثي و أخرون (Sambamurithy et al. V..) [١٣] . ويمكن تمثيل تكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية وظيفية كما في الشكل التالي : -

إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية وظيفية



المصدر : نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، (الرياض : دار المريخ، ٢٠٠٤)، ص ٢٠٣ .

الإستراتيجية و الإنترنت و الذكاء التنافسي[١٤] : -

إن الذكاء التنافسي هو قدرة الشركة علي تزظيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين و السوق و الموردين و الزبائن من أجل تحسين الأداء التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية للشركة . ومع تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت فقد تزايد دور المعلومات في كسب أو خسارة معركة الأعمال . ولعل هذا يفسر ليس فقط الإهتمام المتزايد من قبل الشركات بالذكاء التنافسي و إنما أيضاً تزايد عدد الشركات التي تضع برنامج من أجل إستخدام هذا النوع من الذكاء . وقد أشارت إحدي الدراسات إلي أن نسبة الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في دعم الذكاء الصناعي تمثل حوالي (٣١٪) في عام (١٩٩٣)، لتزداد إلي (٥٠ ٪) في عام (١٩٩٧)، و لتصل إلي (٧٠ ٪) في عام ٢٠٠٠ .

و إن الكثير من الشركات تستخدم أدوات تكنولوجيا أدوات تكنولوجيا المعلومات (IT) و الإنترنت وخدمات شركات الخدمة القائمة علي الإنترنت من أجل تعزيز ذكائها التنافسي . و تتدرج هذه الأدوات من المندوبين الأذكاء (Intelligent Agents) (برمجيات تسمح بإتمام المهمات التي تتطلب الذكاء) إلي تقيب البيانات (Data Mining) كآلية البحث في قواعد البيانات الكبيرة من أجل علاقات بين ومضات البيانات (Bits of Data) باستخدام أدوات منطقية متخصصة . وعليه فإن الإنترنت يمكن أن يستخدم ليمكن الشركة من استخدام الذكاء التنافسي بسهولة و سرعة و تكلفة منخفضة نسبياً بالطرق التالية : -

١ - مراجعة مواقع وب المنافسين : مثل هذه الزيارة يمكن أن تظهر المعلومات حول المنتجات و المشروعات الجديدة، التحالفات الممكنة، و الاتجاهات في الموازنة، إستراتيجيات الاعلان المستخدمة، القوة المالية .

٢ - تحليل مجموعات الاخبار ذات العلاقة (Analyze Related New Sqroups)إن مجموعات أخبار الانترنت تساعد علي التعرف علي ماذا يفكر الافراد حول الشركة ومنتجاتها . مثلاً إن المشاركين في مجموعة الأخبار يضعون ما يرغبون، وما لا يرغبون حول المنتجات المقدمة من شركتك و الشركات المنافسة . تستطيع أيضاً أن تختبر ردود فعل الناس علي الفكرة الجديدة التي توضع لهم في سؤال .

٣ - تفحص الوثائق المالية المتاحة للجمهور : وهذا يمكن أن ينجز من خلال دخول عدد من قواعد البيانات . أغلبها يفرض رسوم البيانات و الوثائق المالية أهمها قاعدة بيانات إدجار أنظر ا (htm.gov/edgrahp.sec) .

٤ - القيام ببحوث السوق عند موقع الشركة الخاص : إنك تستطيع وضع أسئلة لزائري موقعك . إنك تستطيع حتي إعطاء جوائز لأولئك الزائرين الذين يصفون بشكل أفضل القوة و الضعف لمنتجات المنافسين .

٥ - استخدام خدمة توريد المعلومات لجمع الاخبار حول المنافسين : إن خدمات

تقديم المعلومات مثل (Info Wizrd , My Yahoo)، تجد ما هو منشور علي الانترنت بضمنها مراسلات مجموعة الاخبار حول منافسيك و منتجاتهم و ترسلها إليك . هذه الخدمات تقدم أية معلومات مرغوبة بضمنها الاخبار و بعضها في الوقت الحقيقي مجاناً أو برسوم رمزية (Nominal Fees) .

٦ - إستخدام الشركات البحوث حول الشركات : إن شركات بحوث و تقييمات الشركة مثل (Dun & Bradstreet) و (Standard & Poors) تقدم معلومات تمتد من تحليل الخاطرة إلي تحليل أسواق الاسهم الخاصة بالمنافسين مقابل رسوم . وهذه التقارير متاحة إلكترونياً علي الموقع (com.Hoovers) .

٧ - التعرف علي الجوانب السلبية للمنافس : و تجد في الموقع (com.Knowx) كل الجوانب السلبية حول الشركة . ومن أجل تدقيق الائتمان و معلوماته يمكن الاستفادة من الموقع (com.Creditly) .

٨ - الحصول علي المعلومات حول الافراد : بالاضافة إلي تدقيق الائتمان يمكن الحصول علي معلومات عن الافراد أنظر (com.Research) و الرسوم (٤٠ دولار / شخص) .

٩ - التعرف علي معدلات الدفع الحالية للعاملين : أنظر (com.Wayeweb) الذي يقدم التحليل المجاني عن تلك المعدلات .

١٠ - الحصول علي معلومات تتعلق بتاريخ قروض للشركات : إن (Dun & Bradstreet) تقدم معلومات عن تاريخ القروض لبعض الشركات، و أن مواقع أخري تقدم معلومات مالية أخري .

إستراتيجية الأعمال الإلكترونية :

تسعي إستراتيجية الأعمال الإلكترونية نحو تحقيق أفضل النتائج للأعمال المنظمة حيث يتم فيها استخدام تكنولوجيات الإلكترونية لإنشاء قدرات، منتجات، وخدمات جديدة كلياً . وهذه الشركات تأتي بنموذج أعمال جديدة يمثل محتوي جديداً وطريقة جديدة لخدمة السوق أو الزبائن .

ومما سبق يتضح ضرورة التحول نحو الأعمال الإلكترونية القائمة علي الانترنت بما يجعل (IT) و الانترنت، هي المعول الرئيسي عليه فقط في أداء الشركة لأعمالها و تحقيق الميزة التنافسية ، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للشركة و إستراتيجية الأعمال وخاصة في شركات الدوت بما بما ينسجم مع التطورات السريعة و بما يجعل (١٠) :

١ - موقع الوب هو المكافئ للإستراتيجية .

٢ - إن التطورات السريعة في الاعمال الإلكترونية تمثل تطورات يومية وإستراتيجية في نفس الوقت .

٣ - إعتماد الوظائف الاخري بشكل رئيسي علي تكنولوجيا المعلومات (IT) والانترنت في الشركة لانجاز إستراتيجيتها الوظيفية بما يجعلها بمثابة إستراتيجية الاعمال .

٤ - لإن التداؤب الإستراتيجي (Strategic Synergy) ميزة تنافسية تحققها (IT) وشكلها الأرقي الانترنت في إستراتيجية الأعمال .

ومن أجل الاستفادة من الاعمال الإلكترونية لا بد أن تبني إستراتيجية الاعمال الإلكترونية علي أساس عملية تمكن من تنفيذها إلي مراحل وصولاً إلي الإستراتيجية الإلكترونية المتكاملة مع إستراتيجية الأعمال في المنتظمة .

مراحل إستراتيجية الاعمال الإلكترونية :

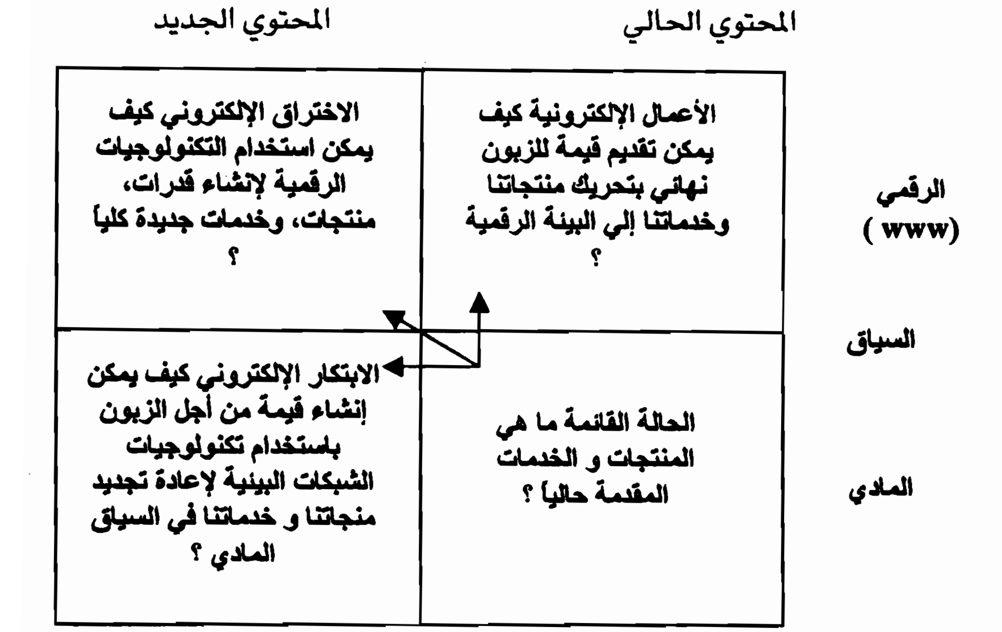
تتضمن إستراتيجية الاعمال الإلكترونية علي ثلاث مراحل هي : - (١٦)

١ - مرحلة الدعم لإستراتيجية أعمال الشركة علي الانترنت : وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدي أهمية الأعمال الإلكترونية لأعمال الشركة، و إظهار مدي قدرة الشركة علي القيام بذلك بما يخدم مركز الشركة التنافسي في ضوء مبادرات الشركات المنافسة المتعلقة بالأعمال الإلكترونية علي الإنترنت.

الشكل رقم (٣)

التحول إلي الأعمال الإلكترونية

المحتوي (المنتجات و الخدمات)



Source:Don Tapscott et al ,(2000) : Digital Capital , Harvard Business School Press , Boston , 2000 , p . 220

وفي هذه المرحلة لابد من الحصول علي دعم الإدارة العليا و إيجاد النصير المؤيد والمتحمس للأعمال الإلكترونية علي الانترنت من بين أعضاء الإدارة العليا الذي يكون الصوت المدافع باستمرار عن مبادرة الاعمال الإلكترونية في الظروف المختلفة .

٢ - مرحلة بناء الإستراتيجية الإلكترونية : وهي مرحلة صياغة الروية الإلكترونية ، تطوير التفكير الإستراتيجي الإلكتروني، نموذج الأعمال الجديد : الطريقة الإلكترونية لعمل الأشياء، ثقافة الشركة الإلكترونية ..إلخ) . ويمكن أن تتضمن

هذه المرحلة الخطوات التالية :

أ - تحديد الرؤية الخاصة بأعمال الشركة علي الانترنت : وفي الخطوة يتم تحديد الافتراضات الاساسية (المنتجات والخدمات، السوق، الزبائن B2C أو B2B)، الاهداف، الاسبقيات التنافسية لأعمال الشركة علي الانترنت .

ب -تحديد القدرات الجوهرية : حيث أن القدرة الجوهرية (Core Competence) هي، القدرة التي تتميز فيها الشركة في إنشاء القيمة أو تقديم منتج أو خدمية يمكن أن تتفوق فيها علي المنافسين .

ج - تطوير نموذج الأعمال الجديد : أن نموذج الأعمال (Business Model) الجديد يمثل طريقة جديدة لعمل الأشياء أو تقديم الخدمات علي الانترنت . وأن هذا النموذج يمكن ان يتضمن خدمات جديدة موجهة تساهم في إنشاء سوق أو شريحة جديدة، أو طريقة متميزة لاستخدام خصائص الانترنت في خدمة أعمال الشركة الإلكترونية . ان النموذج الجديد يحقق ميزة القائم بالحركة الأولي (First Mover)، كما النموذج الجيد يمثل ضمانة ضد الاخفاقات المحتملة جراء عدم الملاءة في الأعمال .

د - تحديد خصائص الانترنت التي سيتم التركيز عليها من أجل إستخدام القدرات الجوهرية وفق الإسبقيات التنافسية لشركة علي الانترنت، فليس من الضروري أن يكون للشركة نموذج أعمال جديد ولكن من الضروري أن يكون لديها توجها أستراتجياً واضحاً حول خصائص الانترنت الأكثر ملاءمة لأعمال الشركة الإلكترونية . و الواقع أن بعض خصائص الانترنت يمكن ان يعزز سلسلة القيمة في الشركة كما في تكنولوجيات الشبكات، في حين البعض الآخر يمكن أن يعزز إدارة علاقات الزبائن جراء سهولة الاستخدام و سرعة الاستجابة

كما في السرعة الفائقة للوصول و القدرة التفاعلية مع هؤلاء الزبائن، أو في خفض تكلفة الصفقة في حالة التعامل مع منتجات رقمية .. إلخ . وفي هذه الخطوة المهمة يتم تركيز الشركة علي ما يمكن أن تتفوق به بشكل أفضل علي الآخرين مع تحنب ما لا تتفوق عليهم .

ه - تحديد المنافسين : حيث أن تحديد سوق الشركة ومنتجاتها و خدماتها، وكذلك خصائص الانترنت التي تركز عليها الشركة يؤدي إلي الحاجة إلي تحديد منافسيها، وفي هذا التحليل للمنافسين يمكن أن تحدد الشركة، ما هو مطلوب لتعزيز أعمالها القادمة علي الإنترنت

و - تقييم ثقافة الشركة و تطويرها بما ينسجم من الأعمال الجديدة علي الإنترنت : أن ثقافة الشركة الهرمية وبطئ الإتصالات و تقسيم العمل علي النمط التقليدي، تمثل عقبة كبيرة أمام الأعمال الإلكترونية كتوجه إستراتيجي جديد تتبناه الشركة . لهذا لا بد من إشاعة القيم الجديدة القائمة علي التكامل و عمل الفريق و تقاسم المعلومات و المعرفة بين العاملين في جميع الأقسام، و ليس فقط بين أفراد القسم الواحد كما هو جاري عادة في الشركات التقليدية .

ز - تكامل أعمال الشركة مع إستراتيجية الاعمال الإلكترونية : أن هذه المرحلة ضرورية من أجل خلق الملاءمة و التكامل بين أعمال الشركة المختلفة، و تجنب أن تكون الأعمال الإلكترونية في الشركة عبارة عن قسم أو جزيرة منعزلة عن التيار العام لأعمال الشركة . كما أن هذا يجنب الشركة أن تكون ذات وتيرتي عمل : واحدة الإلكترونية رقمية لا ورقية سريعة وذا تتشبيك وسرعة فائقتين، و أخري مادية ورقية ذات وتيرة بطيئة و تعمل في ظل هرمية تحد من الاتصالات و سرعة الاستجابة .

ح - قضية الأمن : وهذه القضية أصبحت تحتل أهمية متزايدة بالنظر إلي كون الإضرار الناجمة عنها آخذه بالتزايد و أصبحت مثيرة للقلق .

٣ - التنفيذ و المتابعة للإستراتيجية الإلكترونية : وفي هذه المرحلة سيصبح للشركة موقعها الإلكتروني و أعمالها و علاقاتها الإلكترونية ، و تتبلور سلسلة القيمة الإلكترونية و تتضح نقاط قوتها و ضعفها و فرصها و تهديداتها عملياً ، في ضوء نتائج أعمال و لابد أن تكون للشركة في المرحلة الأولي من تنفيذ فريق مهمات لمتابعة التنفيذ و التقييم المستمر و إتخاذ كل ما يلزم من أجل التنفيذ الملائم للإستراتيجية الإلكترونية . ولا بد أن يكون لدي هذا الفريق الذي يعمل تحت إشراف الإدارة العليا مؤشرات و معايير لتقييم نتائج أعمال الشركة أولاً بأول علي الانترنت . ويمكن أن تتضمن هذه المرحلة ما يأتي :

أ - تطوير سلسلة القيمة الإلكترونية التي تربط داخل الشركة من خلال الشبكة الداخلية (Intranet) مع الاطراف الخارجية ذات العلاقة كالزبائن و الموردين (Extranet) ، بما يدعم أعمال الشركة و يساهم في تحسين و إنشاء القيمة فيها . إن خرطئة الشراكات (تحديد من هم الشركاء الملائمين الذين يضيفون قدرة للشركة أو قيمة لزبائنها ، ما هي حدود كل شراكة ، و تحديد مدي مساهمة كل شراكة في دعم أعمال الشركة) ، في هذه المرحلة تمثل حاجة مهمة نظراً لأن الشركة وحدها لا تستطيع القيام بكل شئ . لهذا لا بد من أن تجد الشركاء الملائمين الذين ينسجمون مع أهداف وإستراتيجية الشركة من جهة ، ويحققون تكاملاً حقيقياً معها من حيث أنهم يقدمون ما تفتقر إليه الشركة من قدرات و خصائص بقدر ما تقدم هي لهم مزايا مقبلة في هذه الشراكة من جهة أخري .

ب -أن الموجه في الخطوة هو العمل علي الاستفادة من إمكانيات التوريد الخارجي والاستفادة من فرص التكامل الافتراضي التي تساهم في

تعزيز القدرات الجوهرية والميزة التنافسية للشركة . وهذا ما يمكن عمله حتي مع المنافسين الذين يمكن الاستفادة من قدراتهم لهذا الغرض . وأن قواعد إستراتيجية الجودو (Judo Strategy) توفر فرصة لفهم و توظيف قدرات المنافسين في خدمة الشركة و تفوقها عليهم في الأعمال الإلكترونية و توفير قاعدة بيانات الشركة و البرمجيات الملائمة لتأدية الخدمات الضرورية لموقع الشركة علي الانترنت . وهذا ما تزداد أهميته مع أتساع أعمال الشركة الإلكترونية و إتساع سوق الزبائن المستهدفين .

ج - تطوير الإستراتيجيات الوظيفية المرتبطة بأعمال الشركة الإلكترونية : كما هو الحال في إستراتيجية التسويق (التسعير، الترويج علي الإنترنت، طرق التوزيع، الخدمة الذاتية في موقع الشركة ... إلخ)، إستراتيجية الإنتاج (الإنتاج حسب الطلب، والتوريد الخارجي أو الداخلي تكامل عمليات الشركة مع عمليات الموردين .. إلخ)، إستراتيجية مالية (إستثمارات و موازنة الاعمال الإلكترونية، طرق البيع والتسديد والائتمان .. إلخ) إستراتيجية متابعة و تطوير موقع الوب و خدماته الإلكترونية .

د - وضع مؤشرات و معايير تقييم الاعمال الإلكترونية من حيث الاداء الكلي ومدي تحقيق الاهداف الرئيسية وعن المركز التنافسي لشركة في السوق (هذه تمثل متطلبات الرقابه الإستراتيجية) . إلي جانب ذلك لابد من وضع المؤشرات و المعايير المتعلقة بعدد الزبائن الزائرين للموقع، عدد الطلبيات الواردة عبر الانترنت، تحليل التعادل، مؤشرات تقييم الموقع، مثل تغطية أعمال الشركة، سهولة الاستعمال، سرعة الاستجابة، الخصائص الجمالية (يمكن الاستعانة بطرف خارجي لتقييم هذه الجوانب الفنية) .

وكذلك المؤشرات و المعايير المتعلقة بكل إستراتيجية وظيفية للشركة علي

الانترنت . أن هذه المرحلة هي مرحلة استدامة الميزة التنافسية للشركة من خلال تعزيز عوامل القوة في الاعمال الإلكترونية للشركة، و الحد من عوامل الضعف فيها . هذا علي جانب البحث المستمر عن الفرص الجديدة لأعمال الشركة علي الانترنت و تجنب التهديدات فيها .

وتأسيساً علي ما سبق فإن إستراتيجية الاعمال الإلكترونية ضرورة في ظل الالفية الثالثة بما فيها من متغيرات سريعة ومتلاحقة لكي تدعم أعمال المنظمة في مجال الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية و لضمان نجاح إستراتيجية الاعمال الإلكترونية للمنظمة ينبغي أن تتضمن علي ما يلي : -

١ - أن تتفق مع أهداف المنظمة، ومع قيم و قناعات العاملين بالمنظمة .

٢ - أن تكون ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة .

٣ - أن يكون تطورها عملية مستمرة للوصول إلي أقصي فعالية لها .

٤ - أن تقسم الإستراتيجية الاكترونية إلي خطط يسهل تنفيذها و تقيمها .

التخطيط الإلكتروني : -

يواجه التخطيط الإلكتروني تغيرات جذرية و عميقة مما ينقل وظيفة التخطيط من وظائف الإدارة من المستويات العليا إلي المستويات الدنيا، حيث يعمل العاملون في الخط الأول . وبدلا من أن يكون هناك النظام التشغيلي و القدرات الجوهرية داخل الشركة هي المرتكز يصبح السوق و تغيراته المحتلة و الزبائن بحاجاتهم المتغيرة هم المرتكزة التخطيطي . فرغم أهمية خبرة الإدارة بالشركة وعملياتها الماضية و الحالية، فإن الزبائن في ظل منافسة مواقع الوب سهلة الوصول و التصفح وحتي التفاعل، يمكن أن يخبروا الشركة ماذا يريدون، وإذا لم تستجب الشركة فإنها ستفقدهم . وبالتالي فإن الزبائن هم الذين يضعون الأهداف ويحددوا إتجاه الأعمال الإلكترونية في هذه الشركات(١٧).

وإذا كان بيتر دراكر (Drucker.F.P) في عام ١٩٩٠ تحدث عن البارجة الكبيرة (Drucker.F.P) كنموذج لمصنع الماضي في مقابل أسطول صغير (Flotilla) مكون من مركبات مستقلة ذات توازن خاص كنموذج لمصنع أواخر العشرين [١٨] . و بالتالي فإن التخطيط سيكون ليس لما بين يدي الإدارة في المنظمة الافتراضية و إنما للقدرات و الفرص الموجودة في الشركات الأخري التي تعرضها للإستخدام في مواقع الوب . كما أن هذه الفرص توجد وبأولوية خاصة لدي الزبائن . و هذا ما جعل أحد الخبراء يوجد مقارنة شبيهة بمقارنة دراكر مع فارق الزمن . فالأسلوب القديم بالتخطيط يشبه حافلة الركاب (Bus) ن و الأسلوب الجديد بالتخطيط القائم الزبون في ظل الأعمال الإلكترونية يشبه سيارة الأجرة (Taxi) [٢٠] فالحافة تتابع نفس المسار المحدد مسبقاً في الظروف المختلفة (في ساعات الركود أو ساعات الذروة المرورية) في حين أن سيارة الأجرة (ما يقابل التخطيط في الأعمال الإلكترونية) لديه الكثير للإستجابة لما يطلبه الزبون من حيث المسار و تبديل المسار (في ساعات الذروة المرورية وإختناقات الطرق)، و الوصول بسرعة إلي المكان المقصود الذي يمكن أن تصله الحافلة بعد ان يكون الزبائن قد تذمر بعضهم أشد التذمر، و تأخر الآخر عن أعماله و ترك الحافلة آخرون، وآخرون لم يركبوا فيها أصلاً !.

وفي البيئة الرقمية حيث التغير يتم فيها بسرعة إنتقال الومضات إلي ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العاليمة ، و حيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال و أسواق جديدة و منتجات و خدمات لم تكن معروفة ، فإن قوة التخطيط لا تكمن فقط المحافظة علي قدرات و فرص الشركة الحالية ، و إنما بدرجة أكبر تكمن في القدرة علي الإتيان بما هو جديد من الأفكار ، الأسواق، المنتجات، الخدمات التي لا تزال غير موجودة (ما هو خارج إهتمام التخطيط في العادة) . وهذا التحدي أخذ يؤدي إلي إستخدام المزيد من الفرق المدار ذاتياً والعاملين المدارين ذاتياً أو الذين يعملون علي أساس إدارة الذات . وكل هذا

ينعكس علي أن يكون أساس التخطيط ليس الخطة، و إنما تفاعل هؤلاء العاملين مع الأسواق و خصائصها في كل مكان علي الشبكة العالمية و الزبائن و حاجاتهم دائمة التغير في البيئات المختلفة . فما دام العاملون المرتبطون شبكياً من خلال الشبكة الداخلية (Intranet) و يتقاسمون قاعدة بيانات الشركة و خبراتها، فان التخطيط لا يعود كما كان الحال في السابق وظيفة المديرين فقط بل وظيفة جميع العاملين الذين عليهم أن يبادروا بالأعمال الجديدة حسب ظروف السوق و حاجات الزبائن، بما يجعل التخطيط مدخل الجميع، وفي كل الإتجاهات التي تتجها شبكة الأعمال والإنترنت وصلاتها الفائقة و إزاء ذلك فإن التخطيط الإلكتروني لابد أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلي الخطط و القواعد الجديدة (أنظر الشكر رقم (٤))

شكل رقم (٤)

من القواعد القديمة إلي القواعد الجديدة

في التخطيط الإلكتروني

خطة واحدة توجه أعمال و إتجاه الشركة .	خطط متعدد للإستجابة للظروف المختلفة .
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد . (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة و آنية . (آمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف و مراحل و وسائل تنفيذها .	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يقيده .
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لفرض التنسيق و وحدة الاتجاه .	الخطة مرنة جداً من أجل الإلتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات .
الخطة ترتكز علي قدرات الشركة	الخطة ترتكز علي الأسواق المتغيرة والزبائن و حاجاتهم الآنية و المحتملة .

المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة .	المخاطرة تأتي من عدم القدرة علي العمل خارج الخطة .
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل .	الابتكار ضروري عند التنفيذ للإستجابه للظروف المتغيرة .
المديرين هم المخططون و العاملون هم المنفذون . (مدخل أعلي – أسفل)	المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين (مدخل الجميع – في كل الاتجاهات الشبكية) .
الأهداف محددة واضحة، و قابلة للقياس .	الأهداف عامة، غامضة، و إحتمالية بدرجة عالية .
الوسائل محددة بدقه لضمان النجاح .	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن .
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه .	الثقة هي الأداء الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحة من أجل الشركة .

ومما سبق يتضح أن استخدام الانترنت في أعمال المنظمة لم يلغي وجود التخطيط الإستراتيجي، و إنما إحداث تطورات تؤدي إلي مزيد من الفاعلية للإستراتيجية و للإعمال الداخلية والخارجية للمنظمة، حتي تستطيع ان تحقق إهدافها علي المستوي العالمي في ظل المنافسة المتزايدة و الحاده علي المستوي العالمي، وبالتالي لا يمكن اختراق الاسواق بدون وضع إستراتيجية بشكل إلكتروني يمكن المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية وصولاً إلي أرضاء العملاء .

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
عناصر الإدارة الإلكترونية

د . ريم الألفى
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية (E-Management)

نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها. والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجى المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإدارى المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التى تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية فى التفويض والتمكين الإدارى والإدارة القائمة على الفريق ... إلخ.

تأثير الثورة الرقمية على الإدارة

أدت الثورة الرقمية إلى تغيرات عميقة وواسعة فى بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتى:

- الإنتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (٠، ١).
- الإنتقال من إدارة النشاط المادى إلى إدارة النشاط الإفتراضى.
- الإنتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الإنتقال من التنظيم الهرمى القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكى.
- الإنتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا – الزبون.
- الإنتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلى مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول.

الإتجاهات المختلفة فى تقييم آثار الثورة الرقمية على الإدارة

ان هذه التغيرات قد أوجدت إتجاهين واضحين فى تقييم آثار هذه التغيرات على الإدارة ووظائفها وهما:

الاتجاه الأول:

يرى أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدى إلى نهاية المنظمات (جراء إنخفاض تكلفة الصفقة التى كانت مبررا أساسيا لوجودها فى الماضى) وإعادة توزيع مهام الإدارة (٩٩٪ يقوم بها العاملون على الإنترنت و١٪ عمل الإدارة). وبالتالى فإن الثروة الرقمية قد حولت الإستراتيجيات إلى فتات، فتطايرت نظم الإدارة القديمة وتفككت الشركات وتناثرت مبادئ الإدارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد من الإدارة هو الإدارة الرقمية

الاتجاه الثاني:

يرى أن الإدارة هى الإدارة بنفس القوة التى يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هى الأعمال. وبالتالى فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر فى أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية، تظل تمثل القلب النابض لشركات الدوت وأن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل هى وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة. وهذا ما نراه فى كل التغيرات والتحديات التى واجهتها الإدارة، فرغم التغيرات العميقة وربما الجذرية فى وظائف الإدارة.

التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

قد لا يختلف التخطيط الإلكترونى من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدى وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن الإختلافات الأساسية يمكن أن ترد فى ثلاثة مجالات:

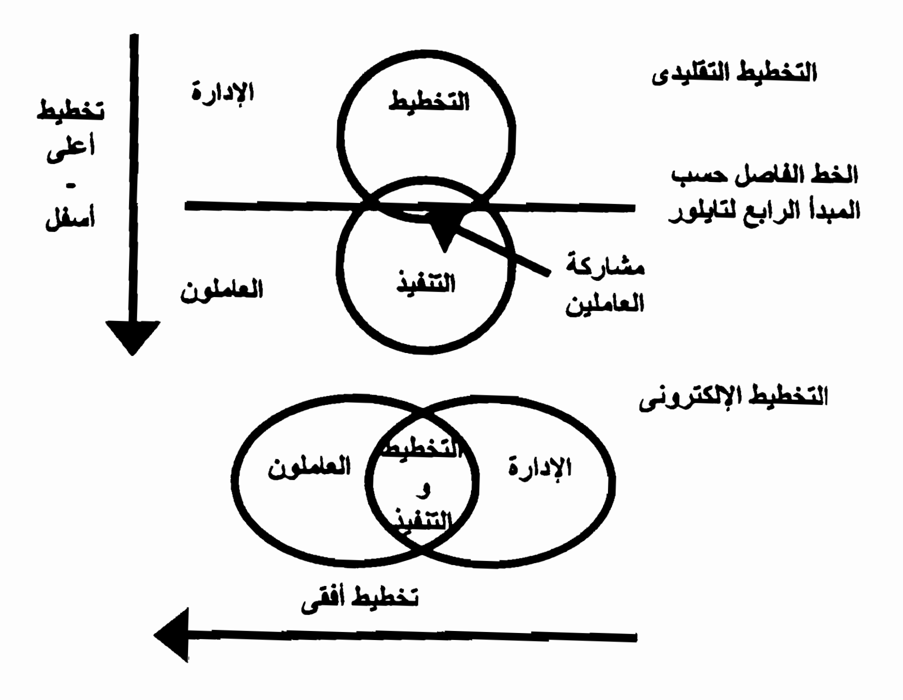
- إن التخطيط الإلكترونى هو عملية ديناميكية فى إتجاه الأهداف الواسعة والمرونة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدى الذى يحدد الأهداف من أجل تنفيذها فى

السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفى إستمرارية على كل شئ فى الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمنى المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.
- إن فكرة تقسيم العمل الإدارى التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامى ينفذون، يتم تجاوزها تماما فى ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامى عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكترونى مع كل فكرة تبزغ فى كل موقع وفى كل وقت لكى تتحول إلى فرصة عمل.

التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

والشكل يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإدارى التقليدى المذكور (مبدأ تايلور الرابع) وأبعاد التخطيط الإلكترونى.



تحديد التأثيرات المختلفة للثورة الرقمية على وظيفة التخطيط

١. الحاجة للتخطيط: فى زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل بحق فى الزمن الحقيقى وفى الزمن الآنى (Now-Time) وبالسرعة الفائقة (Hyper speed)، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل. وفى مثل هذه الظروف التى تتغير فى كل فصل أو شهر إن لم يكون بالأسبوع واليوم، يكون السؤال هو : ما العمل مع الخطة؟.

على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضرورى إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة فى كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية وأقرب إلى اللاخطة الأكثر إنسجاما مع زمن الإنترنت وبيئتها سريعة التغير. وإذا كان التخطيط ضروريا ومفيدا فى الماضى عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقا، فإن التخطيط فى الوقت الحاضر سيكون غير ذى موضوع مع أسواق بعضها متغير بسرعة، وبعضها غير موجود ولكن مع التغيرات المؤكدة سيوجد عما قريب مع نماذج أعمال جديدة وداخلين جدد لا نعرفهم ومن غير الممكن توقعهم.

٢. أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون فى الشركات التى تعمل فى زمن الإنترنت وبيئتها هى الأقرب إلى التراث الإدارى ومن تقاليد الإدارة القديمة، أو هى فى أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهى عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التى تغطى نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة!. وهذا ما نجده فى الشركات ذات المبدأ الأساسى الواحد الذى يمثل مرشدها الإستراتيجى.

ففى الممارسة على الإنترنت فإن شركات مثل أمازون والياهو! وإيبى (eBey) نمت بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض متقادمة بشكل لم يسبق له مثيل. إن وتمان (M. Whitman) رئيس

شركة إيبى يقول: نحن ننمو بمعدل (٤٠ – ٥٠٪) فعليا. وهذه سرعة تتحدى كل إدارة بشكل مطلق. فكل ثلاثة أشهر نصبح شركة مختلفة. وفى سنة واحدة إنتقلت الشركة من (٣٠) عاملا إلى (١٤٠) عاملا ومن (١٠٠) ألف مستفيد إلى (٢.٢) مليون. وكما يقول أحد المديرين فى شركة إيبى: نحن نضع إستراتيجينا خلال السنة وبعدئذ نحن نعمل ببساطة ضدها

٣. قيود التخطيط فى الممارسة: مع أن التخطيط فى الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة فى التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركات والتحديد المتأنى للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية فى السوق والتخصيص الحصيف للموارد .. إلخ. وفى المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة فى الممارسة منها.

إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيّدة ويحد من الإستجابة للتغيّرات فى البيئة.

التخطيط لا يمكن تطويره فى البيئات سريعة التغير ففى بيئة ذات تغيّرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.

إن الخطط الرسمية ينبغى أن لا تحل محل الحدس والإبداع.

إن التخطيط يركز إهتمام على المنافسة التى تواجهها الشركة اليوم وليس على البقاء فى الغد.

الإعتقاد بأن التخطيط الرسمى يعزز النجاح الذى حققته الشركة فى حين أنه يقود إلى الفشل، فنجاح الشركة السابق فى البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما إعتمد على نفس أساليب النجاح السابق!.

التخطيط الموقفى (Contingency Planning)

الشركات المادية عادة ما تسعى لمواجهة القيود عن طريق تبنى المدخل الذي يستند على المدرسة الموقفية التى ترى أنه ليس هناك نمط أو أسلوب إدارة واحد يصلح لكل الظروف. وإن التغير فى بيئة الأعمال الحالية الذى هو المؤكد

الوحيد، والذي يتطلب من الإدارة أن تغير أساليبها وعوامل تركيزها حسب ظروف الشركة الداخلية والخارجية وفى هذا السياق يأتى التخطيط الموقفى ليتجاوز الأسلوب الواحد فى التخطيط إلى الأساليب المتعددة فى التخطيط (التخطيط من أعلى إلى أسفل، التخطيط من أسفل إلى أعلى، الخطيط على أساس المشروعات، الفرق المدارة ذاتيا .. إلخ) والتخطيط على أساس تعدد الخطط (وضع خطتين أو ثلاث بدلا من خطة واحدة لإستخدامها لمواجهة الظروف المختلفة).

التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

على صعيد الشركات الرقمية فإن التخطيط يواجه تغيرات جذرية مما ينقل هذه الوظيفة من وظائف الإدارة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا حيث يعمل العاملون فى الخط الأول. وبدلا من أن يكون هناك النظام التشغيلى والقدرات الجوهرية داخل الشركة هى المرتكز يصبح السوق وتغيراته المحتملة والزبائن بحاجاتهم المتغيرة هم المرتكز التخطيطى.

المصنع الجديد الذى دخلنا فيه القرن الواحد والعشرين هو المصنع الإفتراضى الذى قدراته الجوهرية ليست داخل المصنع وإنما خارج المصنع ولدى الآخرين الموردين والموزعين وحتى لدى المنافسين. وبالتالى فإن التخطيط سيكون ليس لما بين يدى الإدارة فى المنظمة الإفتراضية وإنما للقدرات والفرص الموجودة فى الشركات الأخرى التى تعرضها للإستخدام فى مواقع الوب. كما أن هذه الفرص توجد وبأولوية خاصة لدى الزبائن

وفى البيئة الرقمية حيث التغير يتم فيها بسرعة إنتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية، وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة التى تاتى بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة، فإن قوة التخطيط الإلكتروني لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص الشركة الحالية، وإنما بدرجة أكبر تكمن فى القدرة على الإتيان بما هو جديد من

الأفكار، الأسواق، المنتجات، الخدمات التى لا تزال غير موجودة (ما هو خارج إهتمام التخطيط فى العادة). وهذا التحدى أخذ يؤدى إلى إستخدام المزيد من الفرق المدارة ذاتيا والعاملين المدارين ذاتيا أو الذين يعملون على أساس إدارة الذات.

قواعد التخطيط القديمة إلى القواعد الجديدة فى التخطيط الإلكترونى

خطة واحدة توجه أعمال وإتجاه الشركة	خطط متعددة للإستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة	خطط قصيرة وآنية أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة يحكمها قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يقيده
الخطة ترتكز على قدرات الشركة	الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
الإلتزام بالخطة ضرورى لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الإتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالإستجابة الديناميكية للتغيرات
المخاطرة تأتى من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتى من عدم القدرة على العمل خارج الخطة

الإبتكار ضرورى من أجل وضع الخطة الأفضل	الإبتكار ضرورى عند التنفيذ للإستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعام لون هم المنفذون مدخل أعلى – أسفل	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين مدخل الجميع – فى كل الإتجاهات الشبكية
الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس	الأهداف عامة، غامضة، وإحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة فى السوق وفى الزبائن
معايير الخطة أداة رئيسية فى ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هى الأداة الرئيسية فى ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

القفز على الإستراتيجية

إن شركات الدوت الجديدة التى تمثل نجوم العصر الرقمى سعت تحت تأثير التكنولوجيا وشكلها الأرقى المتمثل فى الإنترنت إلى القفز على الإستراتيجية على أساس أن التغير التكنولوجى السريع يجعل الإستراتيجية قيدا لا يمكن تحمله وتعقيدا لا مبرر له. فى حين أن الإستراتيجية كموجه شامل وطويل الأمد يتسم بالثبات كما فى الشركات التقليدية التى تتسم ببنية تحتية ضخمة

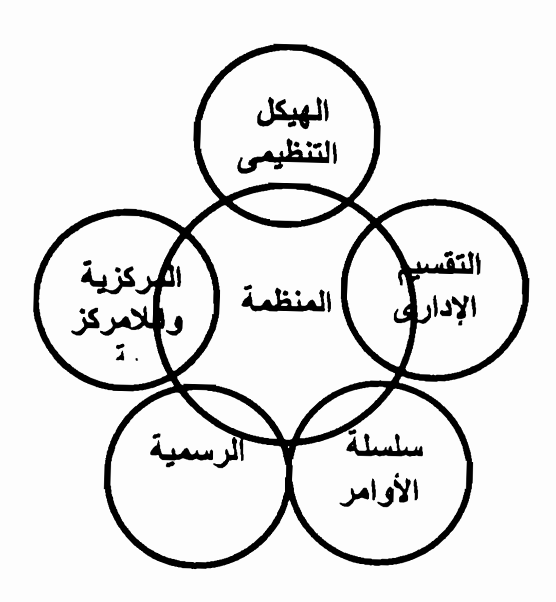
وقدرات جوهرية يجب أن تكون داخل الشركة، أصبحت غير منطبقة على شركات الدوت ببنيتها الرقمية وسرعة التغير فى أعمالها والقدرات الخارجية التى يمكن إستغلالها فى أية لحظة كقدرات لصالح الشركة الرقمية بالتعاقد أو الشراكة. لهذا لابد من تجنب خطر القفز على الإستراتيجية لتصبح الشركة فى حالة تعقب السوق والتغيرات المتلاحقة فيه، كما يجب تجنب التحجر الإستراتيجى لتصبح الشركة وإستراتيجياتها فى وادٍ والسوق وقواه المحركة الحقيقية فى وادٍ آخر.

التنظيم الإلكترونى(E-Organizing)

التنظيم: Organizing

هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة. وإن هذا التنظيم هو الذى يعطى للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية. وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم (التى أصبح ينظر إليها الآن كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الإستجابة للتغيرات فى بيئة المنظمة.

القيود الخمسة فى التنظيم التقليدى



التغيرات العميقة التى تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات فى ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكترونى

١.التنظيم الشبكى مقابل أشكال التنظيم التقليدى ومع الإنترنت يصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسى السائد الذى يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكترونى.

التنظيم الشبكى يتميز بثلاثة أنواع من الشبكات الشبكات الرسمية والشبكات غير الرسمية والشبكات الإلكترونية.

٢. إن الإنترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet وتؤدى إلى الصلات الفائقة الآن (فى الوقت الحقيقى) وفى كل مكان فى الشركة.

وإذا كانت موجة الأعمال الإلكترونية والشركات القائمة على الإنترنت بشكل عام قد أدت إلى الميل نحو المزيد من التحرر من الهرميات التنظيمية والتبنى للتنظيم الشبكى، فإن البعض قد ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك بالقول أن الأسواق أصبحت أذكى من الشركات وإداراتها. وإن الأسواق كتنظيم منفتح فضفاض إلى أقصاه يجب أن يحل محل الهرميات كتنظيم مغلق من حيث سلسلة الأوامر وتعدد المستويات التنظيمية وهرمية الإتصال التى تفتقر إلى المرونة.

٣. الشركات الإفتراضية: مع شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل على الإستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما فى المصنع الإفتراضى. أو تقديم خدمات إفتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

٤. إن الإنترنت يؤدى إلى تغيرات مهمة فى قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم.

٥. إن الإنترنت بفعل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذ يحوّل الزبائن من متلقين سلبين إلى مشاركة فعالين .

تطور القيادة الإلكترونية

إن التطورات الكثيرة التى تحققت فى هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس فى المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا (Technology) وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزا على الزبون (Customer). والشكل التالى يوضح هذا التطور نحو القيادة القائمة على الزبون.

قادة الذات

إن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.

الإستقامة التى تستدعى الولاء للشركة والرغبة فى العمل حسب قيمها ومعتقداتها.

فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

الرغبة فى المبادرة من أجل حل المشكلات.

البراعة، المهارة، والمرونة فى التكيف للبيئة المتغيرة.

المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

وتعد البيئة الإلكترونية نقطة البدء فى التأثير فى الذات. حيث أن هذه البيئة تؤثر فى خصائص الذات الأساسية: الإتجاهات / الوعى / المؤهلات، والتى لابد من أن يحدد القائد ومع التفاعل مع هذه البيئة أنشطة إدارة الذات التى يمكن أن تتمثل: بإدارة التوتر، إدارة الوقت، حل المشكلات، صنع القرار، والتفكير الإستراتيجى ومن هذا المزيج تتكون (أنا نفسى My Self) بكل ما تعنيه من خصوصية القائد – الفرد المتميز.

الخطوات الجوهرية نحو قيادة الذات

أقدم على تحقيق القيادة الذاتية وأسقط الخرافات حول القادة.

افهم أن القيادة ليست ظاهرة أو حدثا خارجيا.

أستعن بالمخزون الذاتى.

أكتب تصريح بالرؤية الشخصية.

أوجد الغرض أو السبب.

طورّ خطة عملك.

أوجد نظام الرقابة، التغذية المرتدة والتصحيح الشخصى.

أحتفل بالإنجازات قصيرة الأمد.

أنشئ نظام العوائد والحوافز الشخصية.

مارس التعلم والتحسين المستمرين.

والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسى الأول المتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم

إنها قيادة حس التكنولوجيا :(Technology Sense)

فالتغير التكنولوجى المتسارع فى مجال تكنولوجيا الإنترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات)، يجعل القائد الإلكترونى فى جانب أساسى منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا لتكون جزء من الميزة التنافسية للشركة. وهناك اليوم شركات إستشارية كثيرة تقدم خدمات كثيرة فى هذا المجال سواء فيما يتعلق بالأجهزة والشبكات ونظم التشغيل وفى نظم المعلومات الفنية أو الإدارية أو الإستراتيجية وما يرتبط بها من نطاق واسع من برمجيات التطبيق (Applications Software) وخدمات المؤتمرات الفيديوية والتشارك الجماعى ((Groupwareوغيرها .

والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسى الأول المتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم

حس الوقت على الإنترنت :(Time Sense On Internet)

إن القائد الإلكترونى هو قائد زمنى سريع الحركة والإستجابة والمبادرة. فلأن الإنترنت يوفر القدرة على تصريف الأعمال فى أى وقت بالليل والنهار. وفى

أى جزء من العالم، ولأن الأفراد فى الطرف الآخر يمكن أن يعملوا فى النهار فى نصف الكرة الأرضية مع الطرف الآخر فى الليل فى النصف الثانى منها، ولأن الإتصال الفورى بين الأجزاء المختلفة من عالمنا، فإن حس الوقت على الإنترنت لابد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبى إلى إجراءات العمل التزامنى، وتخطى الإستجابة المحكومة بالفاصل الزمنى المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآنى بين الجميع الذين يشاركون فى تبادل المعلومات الإلكترونى وإتخاذ القرار التشاركى إلكترونيا أيضا

والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسى الأول المتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم

حس الطوارئ :(Ungency Sense)

إن الإنترنت لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا والخصائص الفائقة فى الإتصالات والتشبيك والموجة الخلوية وغيرها، بل إن التغيير الأساسى الآخر تمثل فى نماذج الأعمال الجديدة ((New Business Modelالتى تأتى بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التى تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقادم .

إن التكنولوجيا الأرقى المتمثل بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوى تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين (Intellects) والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين فى العصر الصناعى الذين غالبيتهم العظمى من ذوى التعليم المتدنى والماهرين الذى يمكن إعدادهم فى وقت محدود. وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الإتصالات والمعلومات وإنما إدارة إستشارية، أفقية – لا هرمية، تفاعلية – شبكية، واتصالات بكل الإتجاهات. والأهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفى وليس كما كان الأمر فى السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها.

إن الكثير من العاملين سيعملون مع الإنترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينشرون فى منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد أو عبر العالم. وهؤلاء لن تربطهم البناية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومى المباشر وإنما القيادة ذات الرؤية (Visionary Leadership) التى يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكترونى (E-loyalty) بين العاملين وكذلك بين الزبائن.

القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشرى تتسم

القائد الزبونىCustomized Leader

مع الإنترنت الزبائن يتصلون ويقدمون للشركة ملاحظات عن نواقص منتجات أو خدمات الشركة ومقترحات تصحيحها فإنهم يجب معاملتهم كالعاملين ويدفع لهم جراء هذه الخدمة .وهذا ما يجعل القائد الزبونى أكثر إرتباطا بالبحث عن قنوات ومجالات مشاركة الزبائن وإنشاء المنافع والمزايا وهذا كله يحولهم بشكل متزايد إلى زبائن ذوى ولاء.

قائد عمال ومهنى المعرفة :

فإذا كان المطلوب مع الزبون معاودته وولاؤه وعدم خسارته، فإن المطلوب مع العاملين أيضا الإحتفاظ بهم وكسب ثقتهم وعدم فقدانهم وبالتالى دورانهم وخروجهم من الشركة لتفقد معهم فى مرة أهم أصولها فى الأعمال التى أصبحت قائمة أكثر من أى وقت مضى على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها.

القائد التنافسى :(Competitive Leader)

إن بيئة الأعمال اليوم هى بيئة المنافسة الفائقة. وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين ولأن العمل على الأنترنت وخدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله التى لا تتطلب إستثمارات كبيرة، فقد تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. وأن الأهم فى هذه المنافسة هو هذا التكاثر

السريع لنماذج الأعمال الجديدة التى تأتى من كل حدب وصوب مما يهدد الأعمال القائمة بإستمرار.

إن القائد التنافسى مطلوب منه أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسى، وذلك بأن يكون :

الأسرع فى الوصول إلى السوق من المنافسين.

الأفضل فى خدمة شركائه العاملين، الموردين، الزبائن من المنافسين.

أكثر قدرة على التقليد الإبتكارى كما يسميه دراكر (P. F. Drucker) أو ما يسميه توم بيترز (T. Peters) بالسطو الخلاق بتحسين ما يأتى به المنافسون.

أكثر قدرة على الإبتكار بالإتيان بالخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة من لمنافسين.

القائد الإلكترونى ذو الخصائص الأكثر ملاءمة

إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية. فكما يقول المدير التنفيذى لإحدى الشركات الإلكترونية: أنك توجه بسرعة، تشعر بالإنتعاش، تتلفت يمينا ويسارا بسرعة تتحدى الموت بدون أن تطرف العين. وعليك إن تذهب مع الأخبار صعودا ونزولا.

الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

إن من أبرز الخصائص التى إتسمت بها الرقابة التقليدية هى أنها رقابة موجهة للماضى. وهذا ما يظهر واضحا فى كون الرقابة هى المرحلة التى تأتى بعد التخطيط والتنفيذ. فالعملية الإدارية تتكون من:

التخطيط

وضع الأهداف ومعايير الإدارة

التنفيذ

كل الأنشطة والوسائل (فى التنظيم، التنسيق، والتوجيه) من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة

الرقابة

المقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخطط) والتنفيذ (الأداء الفعلى من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ومن ثم تحديد الإنحراف وأسبابه وإتخاذ إجراءات التصحيح

الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

مزايا الرقابة الإلكترونية :

تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقى وفى (الآن) الحقيقى بدلا من الرقابة القائمة على الماضى، فهى تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية فى كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها فى أوقات متباعدة وبشكل دورى. وإن تبنى أسلوب الرقابة المستمرة (كالجرد المستمر فى المخازن مثلا) بالأسلوب التقليدى فإنه سيكون بطيئا ومكلفا.

الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية فى الرقابة: بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية. فلا شئ يتفاقم داخل الشركة دون معرفته أولا بأول وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.

إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة. وهذا مما يقلل من الجهد الإدارى المطلوب فى الرقابة. فمع القدرة على المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابى والإحتكاك على أساسه مع العاملين كما يحدث عادة فى الأسلوب التقليدى فى الرقابة.

توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة فى شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد. وهذا ما لم يكن ممكنا فى السابق.

إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. فهى إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج .

إن الرقابة الإلكترونية تساعد على إنخراط الجميع فى معرفة ماذا يوجد فى الشركة إلى حد كبير. فهى نمط الرقابة الذى يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات فى أعمال الشركة.

المآخذ والصعوبات التى تترافق مع الرقابة الإلكترونية :

إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنسانى الذى هو الأساس فى كل تطوير حقيقى فى الشركة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها.

إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقترن لدى البعض بالشركة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم. خاصة وإن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الإنترنت سواء لأغراض الإتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإبحار فى مواقع بحثا عن العمل أو مواقع التسلية.

مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين (Hackers) وإمكانات العبث فى أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.

إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية فى إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها. وهذا الأمر يظل ممكنا حتى مع تحديد المجالات التى لا يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المشتركة فى الشبكة الخارجية.

مخاطرة الإعتماد الزائد على الإنترنت: فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا. ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابى يظل عملا إداريا ذكيا ليس فقط فى إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة فى الرقابة، بل وفى ربط ذلك بالظروف الخارجية التى تتطلب جهدا رقابيا مكملا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلى للرقابة ونتائجها.

إستراتيجيات تطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

د . غريب جبر جبر
المستشار بالإتحاد العربى
لتنمية الموارد البشرية

مقدمة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات إحدى أساسيات النشاط الإدارى المعاصر، وإن ما صاحب التطور التقنى المتواصل والتقدم المذهل فى وسائط تكنولوجيا الإتصالات، جعل من الصعوبة بمكان العمل بمعزل عن المعلومة، حيث تحول المجتمع الإنسانى فى هذا القرن من مجتمع صناعى يعيش فى ظل المخترعات الصناعية إلى مجتمع معلوماتى يقدم بإستمرار حلولاً متطورة وبدائل لحل المشاكل المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل أو ما يعرف الآن بثورة المعلومات .

وفى ضوء الأوضاع الجديدة التى أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيراتها على الإدارة بدأ تيار فكرى جديد يروج الإدارة ا لإلكترونية بإعتبارها النموذج المعاصر للإدارة فى عصر التقنية والمعلوماتية من أجل تحقيق الفعالية للمنظمات الحالية، وبالإتجاه نحو تحقيق المضمون الشامل للإدارة الإلكترونية يتطلب ضرورة تجديد المنظمات وتحسين الأداء حتى تستطيع الإرتقاء بمستوع أدائها من حيث الدقة والسرعة المطلوبين، بمواكبة التطورات المتلاحقة فى عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التى أصبحت إما عامل تدعيم أو عامل تهديد لميزتها التنافسية .

وبالرغم من أن هناك اتفاقا بين جميع المفكرين والباحثين والممارسين حول أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورتها إلا أنه فى نفس الوقت هناك خلافاً قائماً بينهم حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومجالاتها، وأنواع المنظمات التى تغطيها .

وعلى ذلك فسوف يتناول النقاط التالية :

أولاً : مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية :

إن التكنولوجيا بصفة عامة، هى فى معناها البسيط تعنى أنها أسلوب أداء، ويتضمن هيكلها مزيجاً مركباً متفاعلاً من التجهيزات الآلية والعمالة وطرق العمل لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة، هذا فضلاً عن ارتباطها بالإدارة فهى الأداة الرئيسية لتنفيذ العملية الإدارية وإخراجها إلى حيز الوجود وترجمتها إلى أعمال تنفيذية، وتشمل كافة النظم الإلكترونية والتى تتعلق بالإتصالات للحصول على المعلومات .

وهناك بعض الأنظمة الإلكترونية والتى تتعلق بالإتصالات للحصول على المعلومات يمكن حصرها فيما يلى :

- ❖ أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني : والتى يبرز فيها دور الإنترنت فى عملية الشراء والمتابعة والمراقبة، التى تغطى معظم جوانب الأنشطة المالية والإدارية والتجارية والصناعية، وأصبحت من أهم وسائل التخطيط والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء وقياس مدى سرعة وكفاءة المنظمة وموظفيها .
- ❖ أنظمة الخدمة المتكاملة : والتى تعمل على تطوير طريقة تقديم الخدمة إلكترونياً .
- ❖ النظم غير التقليدية : والتى تعتمد على نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، التجارة الإلكترونية، ونظم مؤسسات التمويل مثل البنوك الإلمترونية والبورصات .
- ❖ نظام الذاكرة المؤسسية : والذى يقوم بربط العاملين الموجودين بالمنظمة بعضهم ببعض عن طريق شبكات الإتصالات الإلكترونية، بغض النظر عن موقعهم الجغرافى بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام .

إن تعريف الباحث للإدارة الإلكترونية يصفها بأنها منهج إدارى جديد يقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعى لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فى ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة فى منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر، ومن هنا يرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية تتسم بالسمات التالية :

١. إدارة بلا ورق : حيث تعتمد على آليات إدارية جديدة فى إجراءات وتنفيذ المعاملات، مثل الحاسب الآلى، وتقنيات المعلومات والإتصالات، الأرشيف الإلكترونى، والبريد الإلكترونى، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية ......الخ .

٢. إدارة بلا زمان ولا مكان : حيث أنها تتعامل فى كل وقت ومن أى مكان وتتخذ القرارات فى مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة، وعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفى المعاملة والتفاعل الجماعى أو المتوازى، حيث يتم التلاقى بين الطرفين من خلال شبكة الإتصالات، و إمكانية التفاعل مع اكثر من مصدر فى الوقت ذاته .

٣. إدارة بلا تنظيمات جامدة : حيث تسهم فى خلق التميز التنظيمى من خلال تيسيرها لتحولات أساسية فى أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة، والتحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفى تتصف بالتجزؤ والإنعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والإندماجية .

وانطلاقاً من طبيعة مفهوم الإدارة التقليدى والإلكترونى ومن الممارسات العملية لكل منهما أمكن للباحث تحديداً أوجه الإختلافات الجوهرية بينهما فى ضوء الأسس التالية :

- الوسائل المستخدمة فى التعامل بين الأطراف : تكشف ممارسات الإدارة التقليدية عن استخدام الإتصالات المباشرة بين أطراف التعامل أوتتم

الإتصالات من خلال بعض الوسائل التقليدية كالتليفونات أو المراسلات، بينما تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز المعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكترونى .

- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل : تشير ممارسات الإدارة التقليدية إلى وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أطراف المعاملة، بينما تنتفى العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل فى الإدارة الإلكترونية حيث تتم هذه العلاقة من خلال شبكات الإتصال الإلكترونية .
- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل : تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لانهائى من المستفيدين لها، وبالتالى يتحقق التفاعل الجمعى بين الأطراف فى الإدارة الإلكترونية .
- نطاق خدمة المستفيدين : توفر ممارسات الإدارة التقليدية خدمات للمستفيدين خلال ساعات العمل الرسمية على مدى أيام الأسبوع فى مقر المنظمة أو عن طريق التليفون، فى حين توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع تستمر على مدى الـ ٢٤ ساعة خلال أيام الأسبوع، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الوسائل الإلكترونية .
- نوعية الوثائق المستخدمة فى تنفيذ الأعمال والمعاملات : تعتمد ممارسات الإدارة التقليلدية بصفة أساسية على أستخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية أوراق، وتعد الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانونى متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند حدوث أى نزاع .
- إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية : تواجه الإدارة التقليدية صعوبة فى استخدام أية وسيلة من وسائل الإتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية الإدارية، فى حين تتحقق تلك الإمكانية بسهولة فى ظل الإدارة الإلكترونية .

♦ الإعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية : تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فى حين تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استغلال تقنية المعلومات والإتصالات، حيث يتم غالباً تخفيض استخدام الكثير من الأصول المادية والبشرية إلى أقل قدر ممكن .

ثانياً : أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تفاعلت كثير من العوامل والمبررات التى أدت إلى ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومن أهعم مبررات وأسباب التحول الإلكترونى ما يلى : -

١. تسارع التقدم العلمى والتطور التكنولوجى : مما أدى إلى ظهور مزايا عديدة بالتطبيقات العلمية فى مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما فى ذلك السلع والخدمات التى توفرها المنظمات العامة والخاصة على حد سواء لأفراد المجتمع، وازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة تسعى للتنافس .

٢. ترابط المجتمعات الإنسانية فى ظل توجهات العولمة : حيث أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الإنفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات المختلفة حيث تحكم العلاقات من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية و إقتصادية وإجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة .

٣. الإستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها : ممايتطلب ضرورة التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجى والإعتماد على المعلومات فى اتخاذ القرارات، وتوحيدها على مستوى المنظمة وتوفير تداولها بين العاملين والتنافس فى تقديم الخدمات والسلع بناء على المعيير العالمية للجودة بالسهولة الفعالة والكفاية والنوعية والكمية الملائمة فى الوقت المناسب .

٤. التحولات العالمية ومارافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية : حيث أسهمت حركات التحرر العالمية التى قامت على أساس مزيد من الإنفتاح والمشاركة فى إحداث تغيرات فى البناء الإجتماعى بصفة عامة وقد رافق تلك التغيرات ارتفاع فى مستوى الوعى والتوقعات لتحسين مستوى الأداء الكلى للمنظمات .

وانطلاقاً من هذا تسعى المنظمات الحالية التحول نحو مايسمى بالمنظمة الإلكترونية (المنظمة الرقمية)، لنتمكن من الإعتماد على نمط أعمال الإدارة إلكترونياً عبر التقنيات التكنولوجية، والتى تسعى للوصول إلى أفضل أداء إدارى وتحسين الخدمات وإنجاز الأعمال والتى تعتبر من الغايات التى تعمل لأجلها كل إدارة ناجحة .

ويجدر بالذكر أن يشير الباحث إلى مفهوم المنظمة الإلكترونية، فهى تعنى استخدام المنظمة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فى كل أو غالبية وظائفها الإدارية المكتبية بأقل تدخل من العنصر البشرى، لإتاحة فرصة الإستفادة من السرعة والدقة والكفاءة فى إنجاز الأعمال المتكررة والمعتادة وتحسين مستوى الأداء وارتفاع كفاءة العمليات التى تقوم بها المنظمة، وهذا لايعنى الإستغناء عن العنصر البشرى، ولكن يعنى انتقاله للقيام بمهام أخرى لها قيمة حقيقية .

ومن هنا يرى الباحث أن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المنظمات بصفة عامة تبدو فى مجموعة الجوانب والأبعاد التالية :

١. تؤدى الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات، وهذه التخفيضات سوف يترتب عليها زيادة ربحية المنظمة، وزيادة كفاءة تشغيلها .

٢. تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلى والعالمى والقدرة على تخطى حواجز الزمان والقيود

الجغرافية، والتجديد المستمر فى المنتجات والخدمات المقدمة للنستفيدين، والوضوح فى عرض البيانات الدقيقة والشاملة، والإستثمار المتواصل فى البرمجيات، ومتابعة التطورات الحديثة فى تقنية المعلومات، وهذه يؤدى إلى تحسين درجة التنافسية للمنظمة .

٣. تسهم الإدارة الإلكترونية فى القضاء على التعامل الورقى وما يترتب عليه من بذل الجهد وضياع الوقت، وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والضياع، ويتحقق ذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلى المتعددة.

٤. تحقق الإدارة الإلكترونية أهداف نماذج التميز التنظيمى – بل هو شرط لتحقيقها – حيث تتمكن المنظمات باستخدامها من تحقيق مستويات الأداء المتميز وتحقيق النتائج المتميزة وتحقيق النتائج المتميزة زخلق القيمة المضافة العليا .

وان اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات والإتصالات لم يأت من فراغ، وإنما لتحقيق أهداف متعددة، ومن هذا المنطلق فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المنظمات يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية : -

١. اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، والدقة والوضوح فى العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة .

٢. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار .

٣. تسهيل إجراءات الإتصال بين إدارات المنظمة والمنظمات الأخرى، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا .

٤. متابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية، وتركيز نقطة اتخاذ القرار فى نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر فى مراقبتها.

5. تقليل استخدام الأوراق وبالتالى تجنب المعاناه المترتبة على عمليات حفظ وتخزين الوثائق، وتقليل أوجه الصرف فى متابعة عمليات الإدارة المختلفة .

6. توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا و العاملين، من أجل دعم ثقافة إيجابية للمنظمة لدى كافة العاملين .

ثالثاً : آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهى : الحاسب الإلكترونى، تقنيات المعلومات والإتصالات، البريد الإلكترونى، شبكة الإنترنت، كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمها : إعادة الهندسة Reengineering، القياس المرجعى Benchmarking، التخطيط الإستراتيجى Strategic Planning، التقييم المتوازن Balanced، وإن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة ومستمرة،وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام متباعد لتلك الآليات أو بعضها، وابتكار برامج على الحاسب الإلكترونى لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة بإستمرار من جانب، وإدماجها فى صلب عمليات المنظمة من جانب آخر .

ومن هذا المنطلق تتوجه الإدارة الإلكترونية لإلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد، حيث تتوجه إلى إدارة الملفات بدلاً من حفظها، واستعراض المحتويات بدلاً من قراءتها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها، واستخدا البريد الإلكترونى بدلاً من الصادر والوارد، واكتشاف المشاكل والإنجازات بدلاً من المتابعة، والإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الإجتماعات .

ومن ثم، يرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية تتوجه إلى العديد من التوجهات والتى أمكن حصرها فى الآتى : -

- التوجه للمستقبل Future Orientation، بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة فى أساليب العرض والتواصل مع العملاء .
- التوجه للتكامل Integration and Networking، حيث تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها ، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وعملاء وحتى المنافسين .
- التوجه للتطوير المستمر Continuous Improvement، وذلك فى المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات .
- التوجه التقنى Technology Absorption، حيث تستوعب التقنية كعنصر رئيسى فى البناء الإدارى وليست مجرد عامل خارجى مضاف، بل عنصر مندمج فى نسيج المنظمة وبنائها الإدارى والإنتاجى .

رابعاً : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يتصور البعض أن مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية قاصر على نوع معين من الأعمال أو نوع محدد من المنظمات دون غيرها ، ولعل ما سبق أن عرضناه يوضح لنا أن مجال الإدارة الإلكترونية أوسع كثيراً من ذلك التصور ، حيث يتميز الإقتصاد الرقمى بالعمل على نشر مجتمع المعلومات والمعرفة ومن ثم تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والبنوك والصرافة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية .

وقبل أن يتطرق الباحث لمجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب مناقشة المفاهيم والتى جميعها تبدأ بحرف "E" وهى : الحكومة الإلكترونية E- Government، والأعمال الإلكترونية E- Business، والتجارة الإلكترونية E- Commerce .

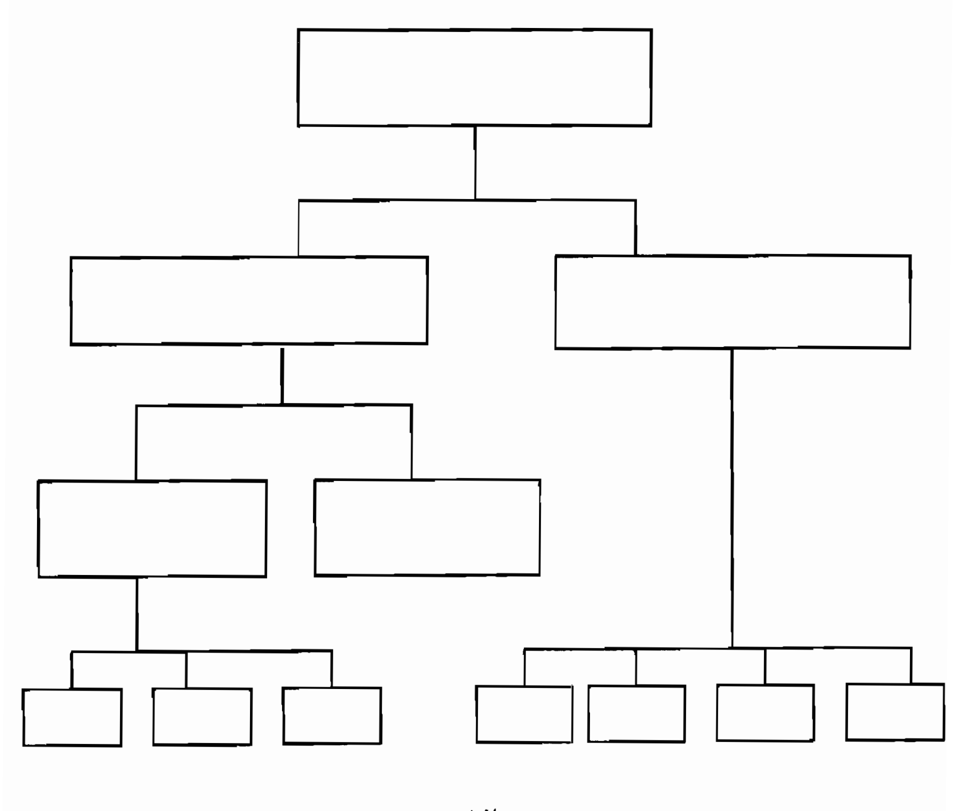
فالتجارة الإلكترونية : هى مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات باستخدام الوسائل الإلكترونية .

والأعمال الإلكترونية : هى عبارة عن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فى إدارة الأنشطة بين مجالات العمل المختلفة .

والحكومة الإلكترونية : هى البيئة التى تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والإتصال عن بعد .

ودون الدخول فى التفاصيل واستعراض وجهات النظر المختلفة حول هذه المفاهيم فإنه يمكن توضيح العلاقات بين الإدارة الإلكترونية وبين تلك المصطلحات الإلكترونية الأخرى فى الشكل التالى : -

علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الإلكترونية الأخرى



ويوضح الشكل السابق الجوانب التى يمكن ان تقدمها الإدارة اللإلكترونية من خدمات للعاملين بالمنظمة والمتعاملين معها كالآتى : -

١. من الحكومة إلى القطاع الخاص Government to Business .
٢. من المواطن إلى الحكومة Citizen to Government .
٣. من الحكومة إلى الحكومة Government to Government.
٤. من القطاع الخاص إلى الحكومة Business to Government .
٥. من القطاع الخاص إلى القطاع الخاصBusiness to Business .
٦. من القطاع الخاص إلى المواطن Business to Consumer .
٧. من المواطن إلى المواطن Consumer to Consumer .

ومن هنا يرى الباحث أن خدمات الإدارة الإلكترونية تتجه إلى عدة جهات وترتبط معها بشكل أساسى تتسم بالإستمرار، وقد قام الباحث بحصر هذه الجهات فى الآتى :

١. تقديم الخدمات الإلكترونية إلى المواطنين إلكترونياً : وذلك من خلال منفذ واحد، بحيث يسهل للمواطنين الدخول على موقع المنظمة وطلب الخدمة .
٢. تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين الحكومة والقطاع الخاص إلكترونياً : فالحكومة تقوم بدعم القطاع الخاص وحمايته، ويقوم القطاع الخاص بتقديم العديد من الخدمات لصالح الحكومة فى نشاطاته الإدارية والتجارية .
٣. تبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعات الحكومية إلكترونياً : ويكون ذلك وفقاً لنوع العلاقة أو الإرتباط ونوع النشاط من حيث التشابه والتكامل مما يستلزم ضرورة توحيد المعايير التى تشمل توحيد نماذج الطلبات والبرمجيات ووسائل الإتصال .

٤. تقديم الخدمات إلكترونياً بين المنظمة والعاملين : بهدف رفع كفاءة أداء العاملين من خلال التغيير والتحديث والتدريب للعاملين فى الأجهزة الحكومية فى كافة المجالات .

ومن ثم يرى الباحث ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يتم فى كافة المجالات الإدارية لجميع المنظمات دون استثناء وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التى تحكم تعاملات تلك المنظمات والخدمات التى تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الإنترنت وعلى موقع موحد ، وذلك بوضعها قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكترونى ومترابط بين إدارات المنظمة الواحدة وفق اختصاصاتها ، ومن أهم تلك المجالات التى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ما يلى : -

١. مجال الأعمال الإدارية : كتبادل الوثائق والمعلومات واللوائح والتعليمات إلكترونياً ، حفظ الصور والوثائق فى الأرشيف الإلكترونى، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق فى أى وقت ومن أى مكان، وتسجيل كافة الأعمال الإدارية من صادر ووارد وتصويرها إلكترونياً بشكل منظم ومفهرس ومبوب .

٢. مجال الأعمال المالية والميزانية : كوضع قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة إلكترونية أو موقع المنظمة على شبكة الإنترنت لنظم الإستحقاقات والحسابات، وإجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة ، و التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً ، وإعداد حصر وربط بنود الميزانية إلكترونياً .

٣. مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية و القوى العاملة : كإدارة شئون العاملين على مختلف وظائفها وتخصصاتها ، و إمكانية الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً .

٤. مجال أعمال المشتريات والمخازن : كتحديد إحتياجات المنظمة والإعلان

عن المناقصات و الممارسات، ووضع نظام إدارة المواد ومراقبة المخزون بقواعد بيانات للحصول على بيانات عن موجودات المخازن من الأصناف الموردة و المنصرفة بصفة دورية ودائمة .

٥. مجال الأعمال التى تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدمتها : وقد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونياً وقبولها، أو خدمة الإستفسار بالتليفون، أو خدمة البريد الإلكترونى .

٦. مجال المؤتمرات الإلكترونية : حيث تعقد الإجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين من مقارهم .

٧. مجال المتابعة الإلكترونية : حيث تتم المتابعة والمراقبة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وتتم المعالجة الفورية للأخطاء وهذا ما يوفر عملية التوجيه .

٨. أى مجال آخر يمكن أن تقوم به المنظمة بالإشتراك مع منظمات أخرى : ويكون ذلك إما لتداخل الإختصاص أو الترابط فيما بينها كأن تشترك منظمتان أو أكثر فى تقديم خدمة واحدة للجمهور الإلكترونى .

وكل هذه المجالات يمكن أن يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها إلا أن هناك مجالات لايمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها كتلك التى تحتاج إلى مجهود حركى أو نقل أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل ما، فهذه المجالات يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونياً إلا أنه لابد من قيام العنصر البشرى لتنفيذ إجراءاتها العملية كصيانة السيارات والحاسبات والإتصالات وما إلى ذلك .

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى بيئة المنظمات الحكومية

الإدارة الإلكترونية تقدم خدماتها للعاملين بها وكافة المتعاملين معها عبر مواقعها على شبكة المعلومات العالمية وتقدم لهم كل ما يحتاجون إليه من

خدمات ومعلومات وتسهيلات وهم فى منازلهم أو فى مكانهم، ليس ذلك فحسب بل وهم فى أى قطر من أقطار العالم، وشأنها شأن أى مشروع يمكن إقامته أو هدف يمكن الوصول إليه، فلابد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع، حيث تحتاج لجعل تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية .

وتعتمد تطبيقات الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدأين أساسيين هما : الأول تقنى، ويتضمن تشغيل البيانات والمعلومات إلكترونياً وتبادلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سريتها – والثانى إجرائى، ويتضمن طلب وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى الجهاز الحكومى أو استخدام النماذج والوثائق الورقية .

ان الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً فى المفاهيم والنظريات والأساليب و الممارسات والهياكل والتشريعات التى تقوم عليها الإدارة العامة، فهى نظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية و المعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالى لابد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملى .

مجموعة المتطلبات التنظيمية والإدارية

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييراً فى طريقة تفكير المسئولين وطريقة إداراتهم لمسئولياتهم وفى كيفية نظرتهم إلى وظائفهم وفى طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص ومع المواطنين، مما يتطلب من المنظمات الحكومية ضرورة وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير، وضرورة وجود إستراتيجية وطنية وخطط لتأسيس الإدارة بتشكيل جهة عليا للمعلومات تتولى وضع الإستراتيجية العامة

لمشروع الإدارة الإلكترونية والقيام بعمل تخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط الفرعية للمشروع، مع الإستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية للمشاركة فى الدراسة ووضع الخطط، والإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة فى بعضها

وحيث يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى وجود رؤية إستراتيجية مشتركة حول مشروع التحول للعمل الإلكترونى، بما فى ذلك من أهداف ومهام تتناسب مع النظرة الوطنية المنبثقة من رسالة الدولة ومنهجها الفكرى والسياسى على المستويين الداخلى والخارجى، فان وضوح الرؤية من الأمور المهمة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، نظراً لتحديد الكيفية التى سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية فى فترة مستقبلية، وأبعاده ومنطلقاته من حيث الرساله والأهداف، بشكل يكفل توضيح ماهية الدور الذى يمكن أن تؤديه لتطوير المنظمة والدولة ككل، حيث يعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى فى بناء الإستراتيجية التى تعد بمثابة المرجعية التى تحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ولكى يحظى إدخال الخطط اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ بالمنظمات الحكومية، تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية للتحول لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق :

١. إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبى متطلبات التغيير، بإعادة تشكيل الهرم الإدارى، وإعادة تخطيط القوى العاملة، وتقسيم الأعمال وتوزيع المسئوليات والسلطات بشكل متوازن وتشجيع تفويض الصلاحيات وبيان حدود السلطات والمسئوليات والواجبات .

٢. استحداث إدارات جديدة بالمنظمة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة بها، وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية وتبسيطها لتتناسب مع مبادىء الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية .

٣. تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق

وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحله، وكل ذلك يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا عن طريق القيادة السياسية التى تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات الحكومية، وعن طريق القيادة التنفيذية التى تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات موضوع التنفيذ، فتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاح إلى دعم حقيقى ومؤثر .

ومن هنا يرى الباحث أن الأبعاد الأساسية للمتطلبات والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية تتمثل فى الآتى : -

١. وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، والتعبير عن الأهداف بصورة رقمية دقيقة وترجمتها إلكترونياً لإلى أنشطة عمل محددة .
٢. ان تكون السياسات العامة وسياسات الإدارات شاملة لكل مجالات الأنشطة المختلفة ومتمشية مع بعضها البعض ومترابطة لتنظيم العمل الإلكترونى لتحقيق الأهداف المحددة
٣. إعادة تصميم آلية العمل بإستخدام التقنيات التكنلوجية، وتبسيط الإجراءات للخطوات التى يتم بها تنفيذ الأعمال إلكترونياً .
٤. وضع تخطيط سليم للموارد البشرية بالمنظمة، وتوفير نظام معلومات إدارية لتخطيط الموارد البشرية يقيس الإحتياجات المطلوبة من العمالة للأعمال الإلكترونية بالمنظمة، مع ضرورة تحديث البيانات و المعلومات أولاً بأول .
٥. أعادة بناء الهياكل التنظيمية بحيث تضمن تدفق المعلومات بين الإارات .
٦. تصميم الوظائف بما يتناسب مع طبيعة العمل الإلكترونى .
٧. تفويض السلطة بين المستويات الإدارية لتسهيل تقديم الخدمات إلكترونياً .
٨. توزيع المسئوليات بشكل متوازن بين المستويات الإدارية فى الوظائف التى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .
٩. مساءلة العاملين عن نتائج تحقيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .

١٠. الإتجـاه إلى اللامركـزية لـسرعة تـبادل المعلـومات والأفكـار فـى اتخـاذ القرارات .

١١. توجيه العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وفق خطط محددة .

١٢. التوجه نحو نظام المتابعة الفورى والمراقبة الوقائى الذى يساعد على التبؤ بالأخطاء ومحاولة إصلاحها قبل وقوعها .

١٣. دعم وتأييد الإدارة العليا تنفيذ الأعمال والوظائف إلكترونياً على مستوى الإدارات وأقسامها المختلفة .

١٤. تخـصيص اعـتمادات مالـية كافـية للـنهوض بتكنولوجـيا المعلـومات والإتصالات بالمنظمة.

مجموعة المتطلبات البشرية

تتمثل عملية تنمية الموارد البشرية – كفرض أساسى – فى تعظيم العائد من الإستثمار البشرى، والتى تتمثل فى مجموعة من الدعائم التى يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضعها نصب أعينها عند الإضطلاع بمهامها المختلفة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المنظمات الحكومية .

ولتحقيق تغيرات فى الثقافة التنظيمية فى المنظمات الحكومية لإستيعاب مفردات العمل الإلكترونى حتى تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة تلك المنظمات لتلافى القوى المقاومة للتغيير، إحداث تغييرات جذرية فى نوعية العناصر البشرية الملائمة للإدارة الإلكترونية ، وهذا يعنى إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد ، وتهيئة الإستعداد النفسى والسلوكى والتقنى والمادى وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية وللمساعدة فى تحقيق ذلك لابد من اتباع خطوات أساسية تتحصر فى الآتى : -

١. عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات والإتصالات لجميع أفراد المجتمع لتنمية الأنماط السلوكية العصرية من جانب العاملين والمفاهيم

والقيم المترابطة التى يلم بها ويدركها العاملون بالأجهزة الحكومية، وذلك لتوفير كادر بشرى استثمارى مدرب على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة، وكادر بشرى تقنى قادر على القيام بعمليات الدعم الفنى المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة .

٢. إجراءات ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للإستفادة من التقنيات المعلوماتية واتقان مهارات العمل، وتهيئة العاملين بالمنظمة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم علىا التفاعل الإيجابى معها، وذلك لتكون لدى العاملين المعرفة والإلمام و الرغبة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، وتنمية الوعى لديهم عن طريق إرشادهم وتوجيههم وتثقيفهم وتعريفهم بمنهج الإدارة الإلكترونية كأسلوب حضارى متطور فى لإدارة المنظمات .

٣. إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع، فالثقافة الإجتماعية بما يتم فى عالم الإدارة الإلكترونية تسهم فى توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمى، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دوراً بارزاً فى ضمان نجاح المشروع .

٤. المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع (الجمهور والموظفين الحكوميين والقطاع الخاص وأى جهة أخرى مساهمة) يعطى دعم للمشروع ويساعد على نجاحه .

٥. تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلائم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية .

وبناء علي ما سبق نجد الآتي :

١. أن يكون شرط اختيار العاملين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، إجادة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .

٢. ضرورة تطبيق المنظمات معيار إجادة استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فى نظام تقارير الأداء (الكفاءة) لتقييم أداء العاملين بها .

٣. إنشاء هيكل متوازن للأجور والحوافز للوظائف التى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

٤. تدريب كافة المستويات الإدارية على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .

٥. إعداد البرامج التدريبية للعاملين والتى ترتبط بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات .

٦. توفير الوسائل التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الإلكترونى .

٧. نشر ثقافة التعامل مع الحاسبات الإلكترونية .

٨. تنمية معرفة العاملين على إستخدام وسائل الإتصالات الإلكترونية فى الحصول على المعلومات لبناء موظفى معرفة فى مجال العمل الإلكترونى .

٩. أن يكون أساس الترقية للوظائف الأعلى للعاملين بالمنظمات هو كفاءة التعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .

١٠. العمل بروح الفريق لزيادة قدرات العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكترونى .

١١. تدعيم الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو التوجه الإلكترونى .

١٢. اشباع الحاجات المعنوية للعاملين لدفعهم وحفزهم على العمل الإلكترونى .

مجموعة المتطلبات التشريعية والقانونية

يجب على أى دولة وقبل إدخال التعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعى ضرورةخلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانونى يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الإعتراف القومى والدولى، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية للمعلومات، وأن تتجه النظم

القانونية المختلفة لمعالجة الآثار التى خلفتها التقنية العالية وأدوات العصر الرقمى عبر حركة تشريعية تعكس استجابة التشريع للجديد والمستجد فى هذا الحقل وذلك لتحقيق الأهداف التالية : -

١. إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وبتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة .
٢. تحقيق سهولة الوصول لإلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التى تحكم هذه العملية .
٣. تحقيق الأمن الوثائقى، وخصوصية وسرية المعلومات، وتحديد معيير ثابتة وشفافة اجميع التطبيقات الإلكترونية .
٤. إعطاء مشروعية لإستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية، واستخدام الوقيع الإلكترونى، والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك .
٥. تسهيل التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء الإلكترونى، والبريد الإلكترونى .
٦. وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات .

وبطبيعة الحال فإن الإطار القانونى العام للعصر الرقمى والإحتياجات التشريعية لتنظيميه ومكوناته الفرعية المتشعبة يقع ضمن ثلاث مناطق رئيسية هى :

- تنظيم إطار الحقوق والإلتزامات بين مستخدمى الإنترنت (الشريحة الواسعة)، وجهات تقديم خدمات الإنترنت (جهات تسجيل المواقع وجهات استضافتها ومزودى الخدمة وجهات المعايير وجهات تصميم المواقع وتطويرها .... الخ)، وجهات استثمار الإنترنت (المواقع بأنواعها غير الربحية والربحية، الخدمية والإستثمارية، المعلوماتية والإعلانية .... الخ) .

- تنظيم الحماية القانونية للرقميات من الأنشطة غير المشروعة ، وفى نطا هذه المنطقة تقع مسائل أمن المعلومات (جرائم الكمبيوتر والإنترنت) ، والخصوصية ، وحماية عناصر الملكية الفكرية الرقمية وحماية المستخدم الرقمى (المستهلك) ومسائل منع الإحتكار و المنافسة .

- تنظيم الإطار القانونى لَستثمار المعلوماتى و الخدمات الإلكترونية ، وفى نطاقه تقع المسائل القانونية للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والبنوك الإلكترونية وأنظمة الدفع الرقمى والإعلان الإلكترونى وبالطبع مسائل المعلوماتية القانونية والتعليم عن بعد ومسائل الحكومة الإلكترونية.

ولما كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكترونى فقد كان توفيره مطلباً أساسياً للتحول إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، وعلى ضوء ذلك أصبح توفير هذا المطلب عن طريق الآليات المناسبة حاجة ماسة يجب توفيرها ، ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها وذلك من خلال مايلى : -

- تأسيس واستخدام البنية التحتية للمفاتيح العمومية والتى هى عبارة عن مجموعة من هيئات التوثيق التى يوجد بينها توثيق متبادل وتمثل فى مجموعها الطرف الثالث أو الوسيط بين المرسل والمستقبل لإعطاء الصيغة القانونية للأعمال الإلكترونية وتحديد النشاطات الإيجابية والسلبية منها والعقوبات المفروضة عليها .
- تحديد الأمن الوثائقى وتحديد متطلباته بما يحفظ سرية العمل الإلكترونى وخصوصيته .
- مصداقية استخدام التوقيع الإلكترونى والبصمة الإلكترونية والإعتراف بالوثائق الإلكترونية كوسيلة لإثبات الشخصية وتسهيل المعاملات .
- المراجعة المستمرة للقوانين وبصورة دورية ، وتنظيم استخدام بعض الوسائل الأمنية الإلكترونية مثل البطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن ونظم حماية

المعلوماتية الوقائية والعلاجية، والإثبات الإلمتروني بالوسائل الإلكترونية من رسائل إلكترونية وتعاقدات إلكترونية ومستخرجات الحاسب وبيانات و أدلة ذات طبيعة تقنية، وتأمينالبيانات بنسخ احتياطية على أقراص مدمجة أو ميكروفيلم فى حالة تلف البيانات أو تعطل الحاسبات الإلكترونية .

الأبعاد الأساسية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية : -

١. ضمان حجية البريد الإلكترونى فى المراسلات الوظيفية لحماية المستخدم الرقمى .
٢. موثوقية التوقيعات الإلكترونية وضمان حجيتها وقوتها القانونية فى الإثبات .
٣. تأمين البرمجيات وقواعد البيانات لحماية المصنفات الرقمية .
٤. تصنيف صور جرائم الكمبيوتر والإنترنت ووضع القواعد الإجرائية لمكافحتها .
٥. وضع تشريعات لحماية المعلومات الخاصة من مخاطر المعالجة الإلكترونية لضمان السرية والخصوصية .
٦. التنظيم القانونى للنماذج والوثائق الإلكترونية لضمان حجية الإثبات بالوسائل الإلكترونية .
٧. تأمين أنظمة الدفع الإلكترونى وتطويره لإنجاز الأعمال المصرفية على شبكة الإنترنت
٨. قيام جهات رسمية بعمليات تسجيل واستضافة المواقع على شبكة الإنترنت لحماية الملكية الفكرية الرقمية .
٩. تشريعات قانونية لحجية التعاقد بالطرق الإلكترونية .
١٠. التنظيم القانونى لآليات وقواعد السياسة التشريعية فى بيئة الأعمال الإلكترونية .

11. حماية الأجهزة والبرامج من الإختراق والفيروسات لحماية أمن المعلومات .
12. تشريعات الاختصاص والقانون المطبق على المنازعات القضائية فى بيئة الإنترنت .
13. تشريعات لتنظيم أنشطة التعليم عن بعد وبرامج التعليم الإلكترونى لضمان فعالية مؤسسات التعليم

مجموعة المتطلبات التقنية

تشمل البنية التحتية تطوير شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للأستخدام واستيعاب الكم الهائل من الإتصالات فى آن واحد ، ولكى تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وتوفير خدمات البريد الإلكترونى، كل ذلك للإستخدام الفردى والمؤسسى على أوسع نطاق ممكن، ومن أهم عناصر البتية التحتية التى لايمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توافرها فى المنظمات تنحصر فى ما يلى : -

1. الحاسبات الآلية : وهى أجهزة إلكترونية تستقبل البيانات وتخزنها وتقوم بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات، وخلال العقدين الماضيين زادت قدرات وإمكانيات الحاسبات الآلية الشخصية بطريقة غير مسبوقة سواء فى ايجاد برامج سهلة أو فى زيادة استيعاب الذاكرة، والزيادة المتامية فى سرعة الأجهزة، فضلاً عن ظهور أنواع متعددة من الأجهزة الملحقة على الحاسب الآلى التى اتاحت تنوع استخدامه حسب رغبات المستفيدين، حيث وفر الحاسب الآلى المقومات اللازمة للعمل الإلكترونى عن طريق تخزين البيانات والمعلومات بكميات ضخمة ضمن أحجام صغرية، وتحويل الملفات الورقية الكبيرة الحجم إلى ملفات إلكترونية فى وسائط تخزين صغيرة الحجم .
2. شبكات الحاسب الآلى : وقد اتاحت الشبكات الربط بين عدة أجهزة أو

مراكز للحاسب الآلى، مما يتيح إمكانية تبادل المعلومات فيما بينها، ويمكن التمييز بين أنواع من شبكات الحاسب الآلى والتى يمكن حصرها فى الآتى : -

- ✓ الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترانت) : التى تسمح لموظفيها بالحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، وتحقق هذه الشبكة إمكانية الإرسال والإستقبال للمراسلات والتعليمات فى ظروف مختلفة، وتقديم خدمات أفضل عن طريق السرعة فى الحصول على البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة فىالوقت المحدد من فروع المنظمة أو المنظمات المتعاونة معها، وبالتالى السرعة فى إتخاذ القرار .

- ✓ الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترانت) : والتى تسمح لبعض المستفيدين فقط بالدخول عليها من أى مكان وفى أى وقت عن طريق شبكة الإنترنت، وفق قيود وصلاحيات محددة لتلبية متطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، خاصة فى المجال التجارى الذى يتطلب علاقة ذات نمط خاص مع بعض العملاء، ويتم حمايتها بنظام أمنى يكفل عدم الدخول إلى الشبكة إلا لمن يملك الحق فى ذلك .

- ✓ ابشبكة العالمية (الإنترنت) : وتقدم شبكة الإنترنت خدمات متنوعة تشكل بيئة مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تحديدها فى خدمة الإتصال عن بعد، خدمة البريد الإلكترونى، خدمة منتديات الحوار، خدمة تبادل الملفات، خدمة المحاثات، وعالم الويب وهو برنامج يقوم بالربط بين مواقع مختلفه على الشبكة العالمية، مما يفيد المستفيدين من خدمات عديدة لاحصر لها كالبيع والشراء والتعرف على الخدمات التجارية، وخدمات التعليم والمعارف، والبحث عن المستندات والوثائق، وتتبع الأخبار وغير ذلك .

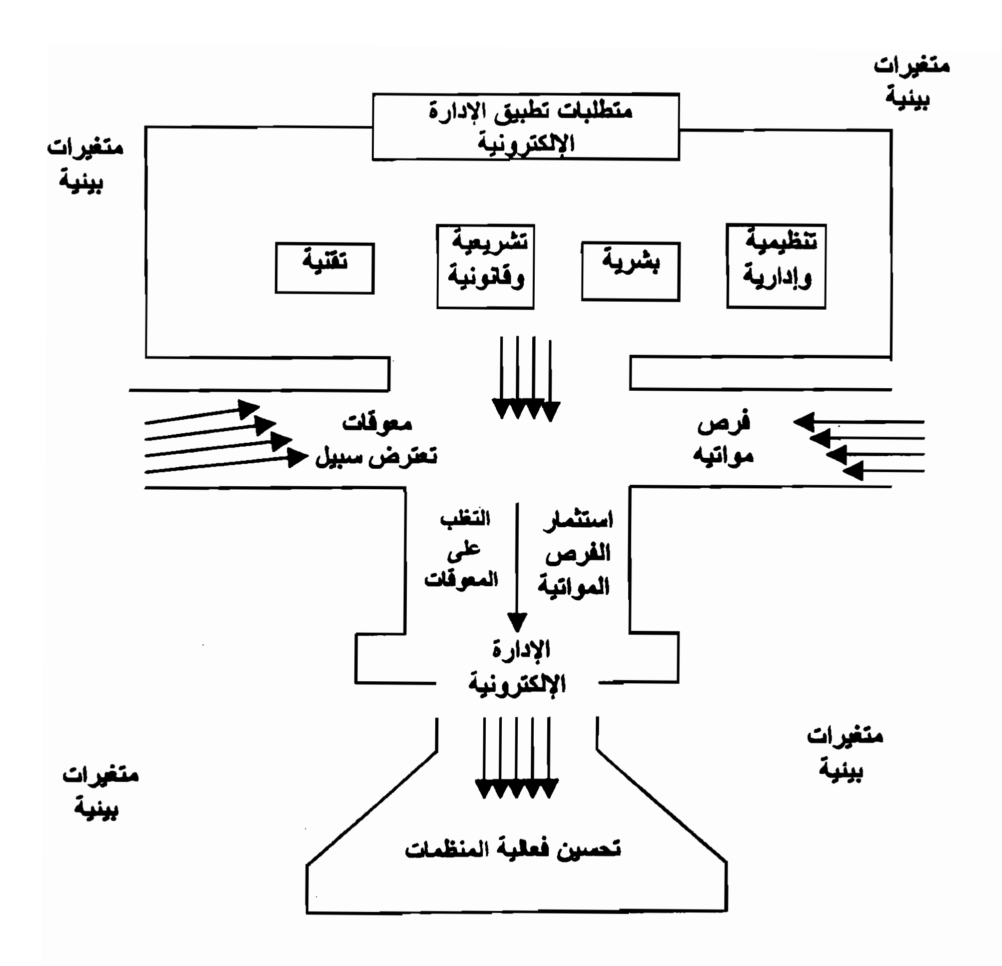
لذلك يجب تدعيم أواصر التعاون بين المنظمات الحكومية ومراكز البحوث

العلمية لإستعمال التقنية كأداة لتحقيق الأهداف وليست كهدف بحد ذاتها ، وتحديث قدرات وإمكانيات الحاسبات الآلية بالمنظمات لأتمته الأعمال وميكنة الخدمات، وتوفير بنية شبكية تحتية قوية وسرية وآمنة ، وبنية معلوماتية قوية ومتوافقة فيما بينها ، وتطوير نظم المعلومات الإدارية والبرامج والمشروعات الت تهدف لسد الفجوة الرقمية والمعرفية ، وربط كافة الإدارات إلكترونياً بشبكات الحاسب وسهولة الإتصال بشبكة الإنترنت .

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوحدات الحكومية :

١. **توفير حاسبات إلكترونية متطورة لتنفيذ الأعمال الإدارية إلكترونياً .**
٢. **توفير بنية تحتية قوية وسريعة وآمنة لتطبيق آلية العمل الإلكتروني .**
٣. **ربط كافة الإدارات إلكترونياً بشبكات الحاسب لإدارة الأعمال عن بعد.**
٤. **اتصال كافة الإدارات بشبكة الإنترنت لتقديم الخدمات إلكترونياً .**
٥. **حفظ الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني .**
٦. **التشغيل الآلي للأعمال الإدارية واستخدام الميكنة في تقديم الخدمات .**
٧. **موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت لتقديم الخدمة في كل وقت وفي أي مكان .**
٨. **نظم معلومات قوية ومتوافقة لتدعيم الإدارة في العملية الإدارية .**
٩. **استخدام نظم التعاملات الإلكتروني لتسهيل إجراءات الخدمات المصرفية.**
١٠. **استخدام النظم الخبيرة المبنية على المعرفة بما يحقق جودة صنع القرار .**
١١. **وضع المطبوعات الإدارية في صورة إلكترونية لتكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات وإرساء الإدارة الإتصالية .**

وأخيراً يمكن للباحث تصوير العلاقة التكاملية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والفرص المواتية لتفعيل تلك المتطلبات ، والمعوقات التي تعترض سبيل الأخذ بها من ناحية ومدى المساهمة في تحسين فعالية المنظمات من ناحية أخرى، وذلك في الشكل التالي : -


متغيرات بيئية
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
متغيرات بيئية
تنظيمية وإدارية
بشرية
تشريعية وقانونية
تقنية
فرص مواتيه
معوقات تعترض سبيل
استثمار الفرص المواتية
التغلب على المعوقات
الإدارة الإلكترونية
متغيرات بيئية
متغيرات بيئية
تحسين فعالية المنظمات

المؤتمر العربى الأول
(الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية)
القاهرة ١٦ -٢٠ - نوفمبر ٢٠٠٨

د . محمد محمد الألفى

المستشار بالإتحاد العربى

لتنمية الموارد البشرية

تمهيد

شهدت البشرية عبر القرون الماضية ثورتين غيرتا وجه التاريخ وطبيعة الحياة وهما الثورة الزراعية والثورة الصناعية، فالأمر المؤكد أن العالم يعيش اليوم الثورة الثالثة أو الموجة الثالثة كما يسميها البعض وهي ثورة تكنولوجيا المعلومات، فالثورة الجديدة قوامها المعلومات والمعرفة التي أصبحت أساسًا للتمية وزيادة الإنتاج وسرعة اتخاذ القرار الصحيح.

وهذا الانفجار المعلوماتي الذي نشهده الآن ما هو إلا ثمرة المزاوجة بين تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسب الآلي أدى إلى ميلاد علم جديد هو علم Telematique وهو مصطلح مركب من المقطع الأول لكلمة اتصال عن بعد Tele communication والمقطع الثاني من كلمة المعلوماتية Informatique وهو يعني بذلك علم اتصال المعلوماتية عن بعد أو من مسافة أو بالأحرى موت المسافات.

وإزاء هذه الطفرة بدت الطرق التقليدية لجمع وتنظيم المعلومات عاجزة عن تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات بكفاءة وفاعلية، وأصبح محتمًا استخدام تقنية علمية متطورة لمواجهة فيض المعلومات المتدفق والتعامل معه.

وفي وقت متقارب، أطلقت ثلاث دول عربية هي الأردن ومصر والإمارات مشاريع بناء الحكومة الإلكترونية، وباشرت حكومتي قطر والسعودية تنفيذ مشاريع شبيهة، وهي فكرة آثارها ونادى بها نائب الرئيس الأمريكي السابق (آل دور)، ضمن تصور لديه لربط المواطن بمختلف أجهزة الحكومة للحصول على الخدمات الحكومية بأنواعها بشكل آلي إضافة إلى إنجاز الحكومة ذاتها

مختلف أنشطتها باعتماد شبكات الاتصال والمعلومات لخفض التكاليف وتحسين الأداء وسرعة الإنجاز وفعالية التنفيذ[1].

وأحد أهم الأجزاء – كما يقول (مايكل دل) صاحب شركة (دل) التي يجري الحديث عن دورها الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية لبيئة الإنترنت – في معالجة الحكومة الإلكترونية هي ذلك الجزء المتعلق بعمليات الشراء والتزويد. وهو الجزء الذي تظهر فيه الفائدة الحقيقية لاستخدام الإنترنت في عمليات الشراء من حيث زيادة كفاءة وفعالية عمل الحكومات إضافة إلى تحسين علاقة العمل بين المؤسسات الحكومية المختلفة والأفراد الذين يعملون ضمن هذا المجتمع ويستفيدون من الخدمة الحكومية.

وقد كانت عملية تنسيق المشتريات عبر الإنترنت تجربة متميزة لدى شركة ديل التي كانت حتى وقت قريب الشركة الأولى عالميا في هذا المجال قل أن تحل شركتي انتل وسيسكو في الصدارة. واليوم تقوم الشركة ببيع ٤٠ مليون دولار من المنتجات عبر الإنترنت في عام ١٩٩٩، ويزور موقع الشركة يوميا ٣٢ مليون زائر.

ولو دققنا في التجربة الأمريكية لوجدنا أن المساحة الأرحب للاهتمام انصبت على المشتريات الحكومية وعلى العلاقات التجارية بين قطاعات الحكومة ومؤسساتها وبين الجمهور ومؤسسات الأعمال في القطاع الخاص، وهو ما يعكس الذهنية الاستثمارية أو الاقتصادية السائدة في أمريكا، في حين لو دققنا النظر في التجارب الأوروبية لوجدنا المحرك الرئيس للعمل حماية وخدمة المستهلك أو المواطن. وبين هذين الاتجاهين تتجاذب تجارب الدول النامية المنقولة التي ربما لن تكون أكثر من نماذج مستنسخة.

---

(١) http://www.arablaw.org/E-Government1.htm.

مقدمة:

اتجه الفكر العالمي ممثلًا في الحكومات والمنظمات والتجمعات الدولية إلى تحقيق ذلك بما يسمى بالحكومة الإلكترونية بدءً بتوفير المعلومات وانتهاء بإمكانية تقديم الخدمات من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة، وقد نتج عن تلك الرؤية عدة مشاريع تستخدم شبكات الهاتف وشبكات الحاسب الآلية، وتركز هذه المشروعات على تنفيذ عدد من مستويات تقديم الخدمة بدءً من مجرد نشر المعلومات عن الخدمة وحتى مستوى تقديم الخدمة بكاملها بصورة إلكترونية.

وفي إطار تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومواكبة التطور الهائل في استخدامها في كافة المجالات والأنشطة، تم التفكير في تطبيق التوقيع الإلكتروني، والذي تكمن أهميته في زيادة مستوى الأمن والخصوصية في التعاملات، انظر لقدرة هذه التقنية على حفظ سرية المعلومات والرسائل المرسلة وعدم قدرة أي شخص آخر على الاطلاع أو تعديل أو تحريف الرسالة، كما يمكنها أن تحدد شخصية وهوية المرسل والمستقبل إلكترونيا للتأكد من مصداقية الشخصية مما يسمح بكشف التحايل أو التلاعب.

إن إتاحة استخدام التوقيع الإلكتروني تدعم التحول إلى عالم لا ورقي، يأمن فيه كل متعامل على أمواله ومصالحه. كما أن التوسع في استخدام التوقيع الإلكتروني يرفع كفاءة العمل الإداري ويساعد على الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الحكومية بما يتفق مع إيقاع العصر، ومن شأنه أن يضيف إلى المزايا التنافسية في ظل النظام التجاري العالمي الجديد والذي أصبحت المعاملات الإلكترونية سمة من سماته وعلامة دالة عليه.

فيعد التوقيع الإلكتروني عنصرا فعالا في المعاملات الدولية والمحلية عبر شبكة الإنترنت والتي أصبحت تستحوذ على نصيب كبير من التجارة المحلية والدولية، وقد بدأ استخدام هذه التقنية في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة وإنجلترا وأيرلندا وألمانيا وطبق أيضًا في كل من الأردن وتونس.

مفاهيم الدراسة:

ليس بجديد القول بأن مفهوم المعاملات الرقمية يُعد واحًدا من أكثر المفاهيم المعاصرة، إثارة للجدل والخلاف، فمن ناحية التعريف ليس هناك اتفاق على معنى محدد له، الأمر الذي يعني أنه بإمكان البعض إضفاء الصفة التقليدية على أعمال هي أبعد ما تكون عن ذلك، ويأتي دور الفقه للتعرض لذلك ووضع إطار من خلاله يتم التعريف بكل المصطلحات المرتبطة بالتنظيم القانوني للعالم الافتراضي:

١ - الحكومة الإلكترونية:

عُرفت الحكومة الإلكترونية[1] بأنها قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية التقليدية للمواطنين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل وفي وقت ومن خلال موقع واحد على شبكة الإنترنت.

٢ - مفهوم قانون الإنترنت هو:

ذلك الفرع الجديد من فروع القانون الذي يتولى التنظيم القانوني للإنترنت ولقد تم تقسيم قانون الإنترنت إلى خمسة موضوعات كبرى هي على التوالي:

التخزين الرقمي قواعد البيانات

التجارة الإلكترونية الإجرام عبر الإنترنت

والمعاملات الرقمية

---

(١) www.arriyadh.com/Gov/index.asp - 98k.

٣ - المعاملات الرقمية: وهذا القسم من الأقسام المعاصرة لقانون الإنترنت يتناول كافة المعاملات التي تندرج في إطار الحياة المدنية للفرد في علاقاته مع العالم الافتراضي، وفي ذلك موضوعات شتى مثل الحقوق والحريات والالتزامات الرقمية والملكية الفكرية عبر الإنترنت والعقود الرقمية... إلخ. فهذا القسم يشكل تلك الرؤية المباشرة في علاقة الفرد بتكنولوجيا المعلومات موضوعا، وهو قسم نابع من مصداقية فكرة أن الإنترنت ليست مجرد تقنية أو تكنولوجيا فقط وإنما في الحقيقة هي تقنية إنسانية يجب أن يتفاعل معها الإنسان أو الفرد في كل مكان[1].

إن التقدم العلمي في المجال الإلكتروني، وما تبعه من تنمية معلوماتية، واتجاه التجارة الدولية إلى التجارة الإلكترونية الدولية، التي تقوم على السرعة في إبرام العقود وتنفيذها، وتغيُر مفهوم التجارة الكلاسيكية، إذ أصبحت عبارة عن منظومة معلوماتية تربط بين المنتج والمستهلك، كل ذلك أثر على الكثير من جوانب المعاملات بين الأفراد، ومنها التأثير البالغ على المراكز القانونية، وأسس المسؤولية المدنية والجنائية، ونشأ كنتيجة لذلك ما يعرف بالمعاملات الإلكترونية، ونتج عن ذلك أن ثارت الكثير من التساؤلات المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية مثل صفتها وتكييفها، والقانون الواجب التطبيق، وما إلى ذلك من تساؤلات.

لذلك فإن بحثنا هذا سوف يقتصر على بحث ماهية الحكومة الإلكترونية ثم استعراض التعرف بالمعاملات والعقود الرقمية ثم نظم التوقيع الإلكتروني في إثبات المعاملات الإلكترونية وذلك على النحو التالي:

خطة البحث:

المبحث الأول: الحكومة الإلكترونية

---

(١) د. عمر محمد بن يونس، محاضرة بعنوان نظم الشراء الإلكتروني في المؤسسات الحكومية في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦.

المبحث الأول الحكومة الإلكترونية

إن الهدف من إنشاء الحكومة الإلكترونية

هو استخدام الإمكانات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر.

كذلك التقليل من التزاحم وعدد مرات التردد على الأجهزة الحكومية

وتحقيق مبادئ العدالة والشفافية الكاملة للحصول على الخدمات.

وللوصول إلى تطبيق ناجح للحكومة الإلكترونية ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار الجوانب التشريعية والإدارية والفنية والإنسانية.

المطلب الأول التعريف بالحكومة الإلكترونية(1)

معنى الحكومة الإلكترونية:

تقوم فكرة الحكومة الإلكترونية على ركائز أربعة:

١ - تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الإنترنت، في نشاط أشبه ما يكون بفكرة مجتمعات الدوائر الحكومية.

٢ - تحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور (٢٣ ساعة في اليوم ٧ أيام في الأسبوع ٣٦٥ في السنة)، مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن.

---

(١) http://www.arablaw.org/E-Government1.htm.

٣ - تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والإنجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل منها على حده.

٤ - تحقيق وفرة في الإنفاق في كافة العناصر بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات المحتوى التجاري.

إذًا إن الحكومة الإلكترونية من حيث مفهومها: هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بُعد.

الفرع الأول محتوى ونطاق الحكومة الإلكترونية[1]

في محاولة لتصور محتوى الحكومة الإلكترونية، يمكن الدخول إلى أحد مواقع الحكومات الإلكترونية الغربية التي أعلنت عن إنجاز العمل على بناء الحكومة الإلكترونية، أو لا تزال تطور نشاطها لبلوغ هذا الهدف، ومثال ذلك موقع الحكومة الإلكترونية الأمريكية الفدرالي www.firstgov.gov إذ يجد الزائر موقعًا بسيطًا من حيث مظهره، يوفر مدخل على السلطات الثلاث في الدولة، التنفيذية والتشريعية والقضائية، ومن خلالها تتوفر مداخل على كافة المؤسسات والهيئات التي تتبع كل سلطة، وتتوفر أيضًا مداخل على هيئات ومنظمات الحكومات المحلية التشريعية والتنفيذية والقضائية. وبكل سهولة تجد أن ثمة خدمات متكاملة تتم إلكترونيًا في حقل الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي والأحوال الشخصية وشؤون الهجرة وفي حقل الضرائب والأعمال والاستثمار و... إلخ. وثمة وسائل للدفع على الخط لدى الجهات المتعين الوفاء لها بالرسوم أو بمبالغ معينة لقاء خدمات، وهي وسائل دفع متبادلة وتفاعلية، كما تتوفر القدرة على تنزيل أي نموذج ورقي حكومي بصورة رقمية على الخط وتعبئته رقميًا وإعادة إرساله، وتتوفر مكنة البحث عن أي أمر إما عبر محرك

---

(١) http://www.arablaw.org/E-Government1.htm

بحث عملاق يوصل للنتائج المطلوبة حتى في حالات الخطأ الناجم عن التهجئة أو غيره، إضافة إلى الدليل مفهرس لغير الراغبين باستعمال تقنية البحث.

والكم المتوفر من المعلومات بل والروابط إلى مراكز المعلومات يثير تحد أساسي وهو أن تكون كل معلومات الاستعلام المتوقع متوفرة ومتوفرة ضمن مقاييس تقنية تتيح الوصول إليها عبر الخط.

إن بناء الحكومة الإلكترونية يعني الأخذ بالحسبان كل ما تمارسه الحكومة في العالم الحقيقي، سواء في علاقتها بالجمهور أو علاقة مؤسساتها بعضها ببعض أو علاقتها بجهات الأعمال الداخلية والخارجية. إنها بحق إعادة هندسة أو إعادة اختراع للقائم ووضعه في نطاق البيئة الرقمية التفاعلية.

فإن محتوى الحكومة الإلكترونية يتضمن:

١ - محتوى معلوماتي يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين مؤسسات الدولة أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.

٢ - محتوى خدمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال على الخط.

٣ - محتوى اتصالي (وهو ما يسمى خلق المجتمعات) يتيح ربط إنسان الدولة وأجهزة الدولة معًا في كل وقت وبوسيلة تفاعل يسيرة.

وأيا كان الإنجاز ومستوياته في بناء الحكومة الإلكترونية فإن ثمة أولوية للقطاعات التالية:

- البيانات والوثائق – تعريف الشخصية، سجلات الأحوال.
- التعليم – الخدمات الأكاديمية والتعليم على الخط.
- خدمات الأعمال.
- الخدمات الاجتماعية.
- السلامة العامة والأمن.

- الضرائب.

- الرعاية الصحية.

- شؤون النقل.

- الديمقراطية والمشاركة.

- الخدمات المالية ووسائل الدفع.

الفرع الثاني: الأغراض الواجب أن تحققها الحكومة الإلكترونية[1]

إن الحكومة الإلكترونية مناط بها أن تحقق الأغراض التالية:

- تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية.

- نقل التدابير الحكومية على الخط.

- تطبيق النماذج الرقمية وإتاحة تعبئتها على الخط.

- تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة.

- تقديم الخدمة الحكومية على الخط.

- تسهيل نظام الدفع الإلكتروني.

- تحقيق فعالية الأداء الحكومية.

وتحقيق هذه الأغراض وما يندرج في نطاقها من أغراض فرعية لا يمكن أن ينجز دون اعتماد إستراتيجية واضحة وحكيمة في بناء الحكومة الإلكترونية، إستراتيجية تنطلق من دراسة الواقع القائم ومشكلاته قبل المباشرة في نقل العمل الواقعي على العمل الرقمي، إذ سيؤدي ذلك حكما إلى انتقال عيوب الواقع إلى البيئة الإلكترونية.

يعد هذا الموضوع أكثر موضوعات الحكومة الإلكترونية حساسية وأهمية،

---

(١) http://www.arablaw.org/E-Government1.htm.

مع إنه لا نرى في الواقع العربي نشاطا تشريعيا يراعي هذه الأهمية، وإذا كان ما سبق من بحث في التحديات القانونية للأعمال الإلكترونية قد وصفناه بأنه الإطار الذي جمع كافة تحديات قانون الكمبيوتر، وذلك صحيح، وإذا كان متصورا أن تظهر أية تحديات لتقنية المعلومات لا تتصل بفروع قانون الكمبيوتر فإن هذا لا يمكن تصوره بالنسبة للحكومة الإلكترونية:

- فالعلاقات فيما بين الجهات الحكومية والأفراد في شتى الميادين ومختلف القطاعات تأسست على تعبئة الطلبات والاستدعاءات الخطية والمكتوبة، وتسليم الأصول والحصول على مستندات رسمية... إلخ، من الوقائع التي تجعل علاقة المواطن بالموظف الحكومي لا يحكمها غير الورق والكتابة، وليس أي ورق وإنما في الغالب نماذج حكومية وليست أية كتابة وإنما في الغالب كتابة موثقة ضمن مفهوم المستندات الرسمية المقرر قانونًا.

- وثمة إشكالات في ميدان أنظمة الرسوم والطوابع وعمليات استيفائها.

- وثمة مشكلات تتصل بإجراءات العطاءات الحكومية وشرائطها الشكلية.

- وإشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها ومدى قبول القانون للدفع (القيدي – نسبة للقيد) كبديل عن الدفع النقدي.

- وثمة إشكالات في ميدان حماية أمن المراسلات الإلكترونية في ظل غياب إستراتيجيات أمن شمولية في بيئة المؤسسات العربية سواء في القطاعين العام أو الخاص.

- ومن جديد يطفو على السطح التساؤل حول حجية التعاقد الإلكتروني وحجية الإثبات بالوسائل الإلكترونية.

- وثمة خشية من أن يكون التكامل الرقمي على حساب السرية وعلى حساب الخصوصية وحريات الأفراد.

- وفي ظل غياب قواعد المساءلة الجنائية على العبث بالكمبيوتر

والشبكات وإساءة استخدامها وعلى الأنشطة الإجرامية المرتكبة بواسطتها ثمة خشية على أمن التعامل سواء فيما بين المؤسسات الحكومية أو بينها وبين الجمهور.

المطلب الثاني: أهداف الحكومة الإلكترونية ومزاياها(١)

إن فلسفة الحكومة الإلكترونية ترتبط بالحكومة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات، كما أن المواطنين ومنشآت الأعمال والمنظمات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات الحكومية. ويمثل ذلك تغييرًا جوهريًا في ثقافة تنفيذ الخدمات والمعاملات الحكومية ونظرة المواطنين والأعمال تجاهها.

الفرع الأول: أهداف الحكومة الإلكترونية

والهدف الإستراتيجي للحكومة الإلكترونية يتمثل في:

❖ دعم وتبسيط الخدمات الحكومية لكل الأطراف المعنية: الحكومة، المواطنين، ومنشآت الأعمال.

❖ واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ربط كل الأطراف الثلاثة معًا وتدعيم الأنشطة والعمليات. أي إنه في الحكومة الإلكترونية تساند الوسائل الإلكترونية وتسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف الثلاثة المعنية. وعلى ذلك، فإن أهداف الحكومة الإلكترونية تشبه إلى حد كبير أهداف الحكومة الجيدة.

ويمكن تحديد أهداف الحكومة الرقمية من خلال وصف أهداف كل من الحكومة الإلكترونية والديمقراطية الحكومية منفصلين عن بعضهما البعض كما يلي:

أولًا: يوجد أربعة أهداف رئيسية للحكومة الإلكترونية تتمثل في:

---

(١) http://www.cybrarians.info/journal/no11/e-gov.htm#03.

١ - تدعيم وصول المعلومات والمعرفة عن العملية السياسية، وعن الخدمات والفرص المتوافرة والمتاحة للمواطنين والأعمال من الواقع إلى الديمقراطية الافتراضية.

٢ - مساعدة التحول من الوصول السلبي إلى المعلومات إلى المشاركة النشطة للمواطن من خلال إعلامه، تمثيله، استشارته، تشجيعه على التصويت في الانتخابات، وتضمينه في كل الأمور العامة التي تهمه.

٣ - تقليل تكلفة الخدمات والإجراءات الحكومية وما يصاحبها من أداء عمليات إدارية عن طريق تقديم ذلك.

٤ - زيادة كفاءة وفعالية عمل الحكومة من خلال تعاملها مع المواطنين ومنشآت الأعمال.

وقد حدد (جامعة الدول العربية، إعلان القاهرة، ١٨ يونيو ٢٠٠٣) ستة أهداف رئيسية تتسم بها إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية، كما يلي:

١ - تحقيق كفاءة وعائد أكبر على الاستثمار.

٢ - ضمان النفاذ المريح لخدمات الحكومة ومعلوماتها.

٣ - توصيل الخدمات التي تستجيب لاحتياجات العميل.

٤ - التكامل بين الخدمات ذات الصلة.

٥ - بناء ثقة المستخدم.

٦ - زيادة اشتراك المواطنين في الخدمات.

أي يجب أن يوفر الاستثمار في إقامة الحكومة الإلكترونية عائدات ملموسة، سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع الكفاءة والإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع بمواطنيه وأعماله.

كما أن الخدمات المباشرة تعتبر جزءًا من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية. وبالنسبة للمصالح والأجهزة الحكومية يستتبع

توصيل المعلومات والخدمات إدارة قنوات متعدد للنقل والتوصيل. وعلى الرغم من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام التليفون، الفاكس أو الطرق اليدوية، إلا أن الهدف الأعم هن تحسين جودة الخدمات وتوفيرها. ولا شك أن الخدمات المباشرة لها ميزة فريدة تتمثل في سهولة النفاذ إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانات الربط مع الشبكات المتاحة التي تقدمها.

ومن الواجب إنشاء رؤية عريضة للحكومة الإلكترونية التي شترك فيها كل من المواطنين، رجال الأعمال، المسئولين الحكوميين، الجمعيات الأهلية المدنية والأطراف الأخرى. مما يستوجب تواجد أهداف عريضة للحكومة الإلكترونية منها:

- تحسين الخدمات الموجهة للمواطنين،
- تحسين إنتاجية وكفاءة المصالح والمنظمات،
- تشجيع النظام القانوني وتطبيق القانون، مساندة ودعم القطاعات الاقتصادية،
- تشجيع الإدارة الجيدة وتوسيع المشاركة.

الفرع الثاني: دور ومزايا الحكومة الإلكترونية

إن الحكومة الإلكترونية وفق للتصور الشامل يتعين أن تكون وسيلة بناء اقتصاد قوي وتساهم في حل مشكلات اقتصادية، وتكون وسيلة خدمة اجتماعية تساهم في بناء مجتمع قوي، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلف أقل وهي أيضًا وسيلة أداء باجتياز كل مظاهر التأخير والبطء والترهل في الجهاز الحكومي. ولا نبالغ أن قلنا أنها خير وسيلة للرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانات التحليل والمراجعة آليًا وبشكل مؤتمت للأنشطة التي تتم على الموقع، فإذا نظر إليها من هذه الأبعاد حققت غرضها، وبغير ذلك ربما تكون وسيلة إعاقة إن لم يخطط لبنائها بالشكل المناسب وضمن رؤية واضحة.

ويتمثل دور الحكومة الإلكترونية في:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين المواطنين ومنشآت الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والأجهزة والمصالح الحكومية من جهة أخرى.

- توفير المعلومات للمواطنين داخل الوطن وخارجه.

- تسويق المنتجات والخدمات عالميًا.

- اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.

- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات الحكومية وما يصاحبها من إجراءات متعددة.

- تبسيط العمليات والإجراءات الحكومية والتخلص من بيروقراطية الأداء.

- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.

- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.

المبحث الثاني: التجارة الإلكترونية

مقدمة:

تمثل التجارة الإلكترونية واحدًا من موضوعي ما يعرف بالاقتصادي الرقمي Digital Economy حيث يقوم الاقتصاد الرقمي على حقيقتين: التجارة الإلكترونية، وتقنية المعلومات Information Technology – IT، فتقنية المعلومات أو صناعة المعلومات في عصر الحوسبة والاتصال هي التي خلقت الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الإلكترونية باعتبارها تعتمد على الحوسبة والاتصال ومختلف الوسائل التقنية للتنفيذ وإدارة النشاط التجاري.

المطلب الأول: ماهية المعاملات الإلكترونية في التجارة الإلكترونية

والتجارة الإلكترونية (E-commerce) هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة.

ويمتد المفهوم الشائع للتجارة الإلكترونية بشكل عام إلى نوعين من الأنشطة:

الأول: خدمات ربط أو دخول الإنترنت وما تتضمنه خدمات الربط من خدمات ذات محتوى تقني ومثالها الواضح الخدمات المقدمة من مزودي خدمات الإنترنت Internet Services Providers – ISPs.

والثاني: استعمال الإنترنت كواسطة أو وسيلة لتوزيع الخدمات وتوزيع البضائع والخدمات المسلمة بطريقة غير تقنية (تسليم مادي عادي).

وضمن هذا المفهوم يظهر الخلط بين الأعمال الإلكترونية والتجارة

الإلكترونية واستغلال التقنية في أنشطة التجارة التقليدية وهو ما سنعمد إلى إيضاحه لاحقًا.

وفي الواقع التطبيقي، فإن التجارة الإلكترونية تتخذ أنماطًا عديدة، كعرض البضائع والخدمات عبر الإنترنت وإجراء البيوع بالوصف عبر مواقع الشبكة العالمية مع إجراء عمليات الدفع النقدي بالبطاقات المالية أو بغيرها من وسائل الدفع، وإنشاء متاجر افتراضية أو محال بيع على الإنترنت، والقيام بأنشطة التزويد والتوزيع والوكالة التجارية عبر الإنترنت وممارسة الخدمات المالية وخدمات الطيران والنقل والشحن وغيرها عبر الإنترنت.

صور التجارة الإلكترونية

من الأعمال للمستهلك Business – to – Consumer وتشمل التسوق على الخط Shopping on-line

من الأعمال إلى الأعمال Business-to-Business تحقيق تكاملية عمليات التوريد للمنتجات وأداء الخدمات.

من الحكومة إلى المستهلك Government-to-Consumer الخدمات والبرامج الحكومية على الخط

من الحكومة إلى الأعمال Government-to-Business المشتريات الحكومية الإلكترونية

المطلب الثاني: قانون الأونسيترال النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية

يهدف هذا القانون النموذجي الذي اعتمدته الأونسيترال في ١٢ حزيران/يونية ١٩٩٦ إلى تيسير استخدام الوسائل الحديث للاتصال وتخزين المعلومات. ويعتمد القانون على إنشاء مكافئ وظيفي، في الوسائط الإلكترونية، لمفاهيم ورقية مثل "الكتابة" و"التوقيع" و"الأصل".

ومن شأن القانون النموذجي، من خلال توفير معايير يمكن بناء عليها تقدير القيمة القانونية للرسائل الإلكترونية، أي أن يؤدي دورًا كبيرًا في تعزيز

استخدام الاتصالات غير الورقية. ويتضمن القانون النموذجي أيضًا قواعد للتجارة الإلكترونية في مجالات محددة، مثل نقل البضائع.

وسيتم في هذه المحاضرة تناول العقود الإلكترونية من حيث خصائصها ثم الاتجاه إلى اختيار نظام التحكيم الإلكتروني حال حدوث منازعة.

أولًا: تعريف العقد الإلكتروني (التعاقد على الإنترنت)

إن العقد الإلكتروني هو اتفاق يتلاقى فيه الإيجاب والقبول على شبكة الإنترنت، وذلك بوسيلة مسموعة أو مرئية ولا يختلف العقد الإلكتروني عن العقود التقليدية سوى في طريقة انعقاد العقد وتنقسم العقود الإلكترونية إلى قسمين:

الأول: هو العقد الإلكتروني الذي ينفذ على الإنترنت، وذلك عندما تكون الخدمات المتفق عليها في العقد ليس لها وجود مادي مثل تقديم خدمة تصميم أو برمجة أو استضافة أو دومين، ومثل: عقود الخدمات المصرفية بين البنك والعمل (البطاقات الائتمانية) وعقود الاستشارات القانونية بين المحامي وموكله، وعقود الاستشارات الطبية بين المؤسسات الطبية، وكل هذه العقود يتم تنفيذها عن بُعد عبر شبكة للاتصالات عن بعد. أي أن العقد يتم تنفيذه على الشبكة مباشرة.

أما القسم الثاني: فالإنترنت لا يكون إلا وسيلة للتعاقد عبره ولكن تنفيذ العقد يكون على أرض الواقع.

إن صحة التعبير عن الإرادة قد بنيت على العقد بالتراضي حسب أصل "التراضي في العقود"، وشروط صحة العقد لا تشتمل على مراعاة رسميات معينة أو استخدام لفظ خاص. على هذا الأساس لا مانع من التعبير عن الإرادة بصورة إلكترونية، إلا أن المشكلة تحدث عندما تكون مراعاة رسميات معنية من شروط صحة العقد على وجه الاستثناء؛ على سبيل المثال حينما يعتبر التعبير عن الإرادة مرسومًا أو موقعًا، أمرًا ضروريًا. بما أن الرسالة الإلكترونية لا يعتبر مرسومًا أو توقيعًا، اضطرت التجارة الإلكترونية أن تعتبر الرسالة الإلكترونية

توقيعًا أو مكتوبًا، من حيث تكوين التوافق، تنفذ القواعد العامة السائدة على العقود في هذا النوع من العقود متى ما تكون ملائمة والعقود الإلكترونية.

المطلب الثالث: التعريف القانوني للتوقيع الإلكتروني

انقسمت التشريعات في تحديد مفهوم التوقيع الإلكتروني، فركّز بعضها على شكل التوقيع بينما ركز بعضها على وظائفه. فقد نصت المادة الثانية من قانون الأونيسترال النموذج لعام ٢٠٠١ على تعريف التوقيع الإلكتروني بأنه: "بيانات في شكل إلكتروني مدرجة في رسالة بيانات أو مضافة إليها ومرتبطة بها منطقيًا، يجوز أن تستخدم لتعيين هوية الموقع بالنسبة إلى رسالة البيانات، ولبيان موافقة الموقع على المعلومات الواردة في رسالة البيانات". كما عرَّف القانون الفرنسي رقم ٢٠٠٠/٢٣٠ التوقيع بأنه التوقيع اللازم لإتمام تصرف قانوني يحدد الشخص الذي يجريه. وهو يعبر عن رضى الأطراف بالالتزامات الناشئة عن هذا الصرف. ومتى كان التوقيع إلكترونيًا، فإنه يتمثل في استعمال وسيلة تعريف مأمونة تؤكد ارتباط التوقيع بالتصرف المعني، ويكون الأمان الذي تمنحه هذه الوسيلة مفترضًا ما لم يثبت العكس إذا تمَّ إنشاء التوقيع الإلكتروني، وتحقق تحديد شخص الموقع، وأمكن ضمان سلامة التصرف بمراعاة تطبيق الشروط التي تصدر بها لائحة عن مجلس الدولة. "كذلك عرَّف المشرع المصري التوقيع الإلكتروني بموجب القانون رقم ٢٠٠٤/١٥ بأنه: "ما يوضع على محرر إلكتروني ويتخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات أو غيرها ويكون له طابع متفرد يسمح بتحديد شخص الموقع ويميّزه عن غيره".

فصيغة العقد الرقمي تعني في الحقيقة أن هناك صيغة رقمية للإيجاب والقبول وهما أركان العقد في نظرية الالتزام القانونية. فيجب الا يكتفي بصيغة الشكل هنا من حيث وجود الصيغة العقدية رقميًا والتي يتم الموافقة على محتواها، وإنما يجب البحث في تفصيلات العقد الرقمي، فأركان العقد من إيجاب وقبول يجب أن تكون أحدهما أو كلتاهما في صيغة رقمية لكي يمكن القول بإمكانية وجوده. ومثل هذا الأمر يجعل مصطلح التعاقد بالأسلوب الرقمي

Digital Contracting أدق في الإشارة على العقد الرقمي باعتباره ذلك العقد الذي يتم باستخدام الأسلوب الرقمي. حيث يحكم عملية التعاقد الصيغة الرقمية بداية وبحيث يجب عند النزاع النظر في القيمة القانونية للرقمية أولا من حيث كيفية نشوء التعاقد وصولا إلى تمامه.

لتفادي المشكلات التي قد تنشأ عند تنفيذ العقود الإلكترونية يُنصح بما يلي:

- دقة صياغة العقد باستخدام ألفاظ تتسم بالإحكام والانضباط وتجنب الألفاظ المرنة قدر الإمكان، بحيث تعبر الصياغة عن نية ومراد الأطراف على نحو بيِّن وواضح.

- تحديد العناصر الجوهرية مثل محل العقد من حيث مشروعيته، ومن حيث الالتزامات المتعلقة به من تسليم وضمان، والمقابل من حيث كيفية الوفاء، ونوع العملة، لما ينطوي عليه السداد الإلكتروني من مغالطات. بالإضافة إلى كافة الشروط المتفق عليها، والحقوق والالتزامات، والضمانات.

- تحديد القانون الواجب التطبيق، إذ يجب تحديد القانون الواجب التطبيق على العقد بدقة، تجنبًا للدخول في تعقيدات القضاء من حيث تكييف العقد لتحديد القانون الواجب التطبيق.

كما يمكن شمول العقد لبديل آخر لحل المشكلات التي قد تنشأ وهو التحكيم الإلكتروني، الذي يتم فيه وضع إجراءات التحكيم وتبادل الوثائق إلكترونيًا، وإصدار الأحكام التي تكون نافذة في حق الأطراف في ضوء الإجراءات التي تم الاتفاق عليها.

- تحديد المستندات التي تكون جزءًا من العقد مثل الرسائل الإلكترونية والمطبوعات المتبادلة بين الأطراف التي أفضت إلى التعاقد.

التوقيع الإلكتروني

هو ملف رقمي صغير (شهادة رقمية) تصدر عن إحدى الهيئات المتخصصة

والمعترف بها حكومياً ويخزن فيه الاسم ومعلومات الشخص وتاريخ ورقم الشهادة ومصدرها ويسلم مع الشهادة مفتاحين عام وخاص. العام ينشر في الدليل لكل الناس والخاص هو توقيعك الإلكتروني. والتوقيع مصور رقمياً. ويمكن استخدامه في أية وثائق قانونية عند الاعتراف به في دولتك. ونشأت هذه التقنية بسبب انعدام الثقة في شبكة الإنترنت. ويتم الحصول عليها من إحدى الهيئات المعروفة مثل:

مقابل رسوم معينة وتراجع الأوراق الرسمية ثم تصدر الشهادة ومعها المفتاح العام والخاص، وعندما ترسل الرسالة الإلكترونية تقوم أنت بتشفيرها باستخدام المفتاح العام التابع للمستقبل أو الخاص بك، ويتم إرفاق توقيعك الإلكتروني داخل الرسالة ويقوم البرنامج الخاص بالمستقبل بإرسال نسخة من التوقيع الإلكتروني إلى الهيئة للتأكد من صحة التوقيع ويقوم الكمبيوتر المتخصص في الهيئة بمراجعة قادة البيانات للشخص ويتم التعرف على صحة التوقيع وتعاد النتيجة ومعلومات الشهادة إلى أجهزة خاصة بالهيئة مرة أخرى لتتأكد من صحة المعلومات وسلامة الرسالة. ثم يقرأها المستقبل بمفتاحه الخاص إذا تم التشفير بمفتاحه الخاص أو العام إذا تم بالعام ويجيب على المرسل بنفس الطريقة وهكذا[1].

وببساطة فالتوقيع الإلكتروني هو شهادة رقمية تحتوي على بصمة إلكترونية للشخص الموقع توضع على وثيقة تؤكد منشأها وهوية من وقع عليها. ويتم الحصول على هذه الشهادة من إحدى الهيئات المعروفة، والمعرف بها دولياً مثل Digital Signature and Trust Version مقابل رسوم معينة حيث تراجع الأوراق الرسمية التي يقدمها طالب التوقيع، ثم تصدر الشهادة.

ويأخذ طالب التوقيع مع هذه الشهادة ما يسمى المفتاح لعام (شفرة يعرفها المرسل والمستقبل) والخاص (شفرة خاصة بالموقع فقط)، فعندما ترسل الرسالة

---

(١) www.tashreaat.com/view_studies2.asp?id=435&std_id=69 - 20k.

الإلكترونية تقوم بتشفيرها باستخدام المفتاح العام الذي تعرفه أنت والمستقبل، ويتم إرفاق توقيعك الإلكتروني الخاص بك داخل الرسالة.

ويقوم البرنامج الخاص بالمستقبل بإرسال نسخة من الوثيقة الموقعة إلكترونيًا إلى الهيئة المعتمدة التي أصدرت الشهادة للتأكد من صحة التوقيع وسلامة الرسالة. وبعد إثبات صحة التوقيع يقرؤها المستقبل بمفتاحه الخاص، ويجيب على المرسل بنفس الطريقة، وهذه العملية تتم خلال دقائق[1].

الفرع الأول: أنواع التوقيع الإلكتروني

أنواع التوقيع الإلكتروني

١ - التوقيع الرقمي أو الكودي Digital Signature:

وهو عبارة عن عدة أرقام يتم تركيبها لتكون في النهاية كودًا يتم التوقيع به ويستخدم هذا في التعاملات البنكية والمراسلات الإلكترونية التي تتم بين التجار أو بين الشركات وبعضها، ومثال لذلك بطاقة الائتمان التي تحتوي على رقم سري لا يعرفه سوى العميل، ويعد هذا النوع وسيلة آمنة لتحديد هوية الشخص الذي قام بالتوقيع من خلال الحاسب الآلي.

٢ - التوقيع البيومتري Biometric Signature:

ويقوم على أساس التحقق من شخصية المتعامل بالاعتماد على الصفات الجسمانية للأفراد مثل البصمة الشخصية، مسح العين البشرية، التعرف على الوجه البشري، خواص اليد البشرية، التحقق من نبرة الصوت، والتوقيع الشخصي، ويتم التأكد من شخصية المتعامل عن طريق إدخال المعلومات للحاسب أو الوسائل الحديثة مثل التقاط صورة دقيقة لعين المستخدم أو صوته أو يده ويتم تخزينها بطريقة مشفرة في ذاكرة الحاسب ليقوم بعد ذلك بالمطابقة. ويعتري هذا النظام العديد من المشاكل منها أن صورة التوقيع يتم وضعها على القرص الصلب للحاسب ومن ثم يمكن مهاجمتها أو نسخها بواسطة الطرق

---

(١) www.islamonline.net/arabic/economics/2004/10/article03.shtml - 68k.

المستخدمة في القرصنة الإلكترونية، كذلك عدم إمكانية استخدام هذه التقنية مع جميع الحاسبات المتوفرة، ويحتاج هذا النوع من التوقيع إلى استثمارات ضخمة لتمكين مستخدمي الشبكة الإلكترونية من استخدام الخصائص الذاتية لشخص الموقع في التوقيع الإلكتروني.

٣ - التوقيع بالقلم الإلكتروني PEN-OP

يقوم هنا مرسل الرسالة بكتابة توقيعه الشخصي باستخدام قلم إلكتروني خاص على شاشة الحاسب الآلي عن طريق برنامج معين، ويقوم هذا البرنامج بالتقاط التوقيع والتحقق من صحته، ولكن يحتاج هذا النظام إلى جهاز حاسب آلي بمواصفات خاصة ويستخدم هذا بواسطة أجهزة الأمن والمخابرات كوسيلة للتحقق من الشخصية. وهذا النوع أفضل من التوقيع اليدوي والذي يتم على شاشة جهاز الكمبيوتر أو على لوحة خاصة معدة لذلك باستعمال قلم خاص عند ظهور المحرر الإلكتروني على الشاشة، وهذا النوع لا يتمتع بأي درجة من الأمان، كذلك لا يتضمن حجية في الإثبات.

الفرع الثاني: شروط التوقيع الإلكتروني(١)

تم فتح باب التسجيل للجهات الراغبة في العمل كجهات تصديق إلكتروني وذلك لتقديم خدمة إصدار شهادات التصديق الإلكتروني المستخدمة في التوقيعات الإلكترونية، وتلتزم هذه الجهات بالشروط الفنية والتقنية والالتزامات المقررة بالقانون ولائحته التنفيذي، وكذلك شروط التزامات الترخيص، وتلتزم الجهات التي سترخص لها هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات بمزاولة أنشطة وتقديم خدمات التوقيع الإلكتروني ببعض الشروط الفنية والتقنية وبعض الالتزامات المذكورة بالقانون ولائحته ومنها:

- نظام تأمين للمعلومات وحماية البيانات وخصوصيتها.
- منظومة تكوين بيانات إنشاء التوقيع الإلكتروني مؤمنة.

---

(١) www.idbe-egypt.com/doc/electronic.doc.

- نظام لتحديد تاريخ ووقت إصدار الشهادات وإيقافها وتعليقها.

- نظام للتحقق من الأشخاص المصدر لهم شهادات التصديق الإلكتروني.

- نظام حفظ بيانات إنشاء التوقيع الإلكتروني وشهادات التصديق الإلكتروني طوال المدة التي تحددها الهيئة في الترخيص.

- نظام للحفاظ على السرية الكاملة للأعمال المتعلقة بالخدمات التي يرخص بها.

التوقيع التقليدي والتوقيع الإلكتروني

ويفضل التوقيع الإلكتروني عن نظيره العادي من زوايا متعددة، ذلك أن التوقيع العادي عبارة عن رسم يقوم به الشخص، ومن هنا يسهل تزويره أو تقليده. أما التوقيع الإلكتروني فهو في حدود آمنة، حيث يتم استخدام برنامجه من قبل صاحب البرنامج، وبالتالي يصعب تزويره.

وتكمن صعوبة التزوير في تشفير أجزاء من الوثيقة المرسلة ذاتها، وهو ما يقوم به برنامج الكمبيوتر وليس الشخص، وتحصين التوقيع الإلكتروني رهن بحماية سرية كلمة السر ومفتاح التشفير العام والخاص.

وفي بيئة التوقيع العادي على الأوراق أو المحررات يمكن اقتطاع الوثيقة عن التوقيع الوارد عنها أو اقتطاع جزء منها واستبداله، في حين أن ذلك ليس أمرًا متاحًا في الوثيقة الإلكترونية الموقعة رقميًّا؛ فالتوقيع الإلكتروني لا يثبت الشخص منظم الوثيقة فقط، بل يثبت بشكل محدد الوثيقة محل هذا التوقيع، حيث إنه لدى فك التشفير يتعين أن ينطبق التوقيع ذاته على الوثيقة.

ويتمثل الفرق بين التوقيع العادي والتوقيع الإلكتروني في أن التوقيع العادي عبارة عن رسم يقوم به الشخص بمعنى أنه فن وليس علم ومن هنا يسهل تزويره، أما التوقيع الإلكتروني فهو علم وليس فن ويصعب تزويره.

ويتم التوقيع الإلكتروني (الرقمي) بواسطة برنامج كمبيوتر خاص لهذه الغاية وبالتالي يكون الشخص قد وقع على رسالته تمامًا كما يوقع ماديًّا.

المحتويـات